

Nye temaer på virksomhedernes dagsorden - tematisering af tendensen

Mac, Anita

Publication date:
2001

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):

Mac, A. (2001). *Nye temaer på virksomhedernes dagsorden - tematisering af tendensen*. (s. 1-38). Roskilde Universitet. Workingpaper / Center for Værdier i Virksomheder Nr. 2

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Nye temaer på virksomhedernes dagsorden
Indkredsning og tematisering
af tendensen

Anita Mac

Center for Værdier i virksomheder

**Institut for Samfundsvidenskab & Erhvervsøkonomi
Marts 2001**

Indhold

1. Introduktion.....	3
2. Indkredsning og karakteristik af de empiriske temaer.....	8
3. Nye legitimitetskrav.....	12
4. Den strategiske udfordring.....	26
5. Diskussion.....	31
Referencer.....	33

Workingpaper serien udgives af Center for Værdier i Virksomheder. Workingpapers er forbeholdt behandling af afgrænsede emneområder, der har relevans for centrets faglige område. Bidrag hertil er velkomne. Kontakt Anita Mac amm@ruc.dk for aftale om bidrag. Workingpapers kan i begrænset omfang rekvireres ved henvendelse til Anita Mac, men kan tillige downloades fra centres hjemmeside på adressen www.viv.ruc.dk.

1. Introduktion

MDFoods blev anklaget for at markedsføre et sundhedsmæssigt betænkeligt produkt, Gaio, i Sverige. Svenske forskere havde fundet sygdomsfremkaldende bakterier i produktet. MDFoods stod uforstående overfor problemet fordi produktet i Danmark markedsføres som et sundhedsfremmende produkt. Cheminova blev mødt med massiv kritik over deres salg af sprøjtegifte, der bruges af bønder i Nicaragua. Sprøjtegiftene er giftige for mennesker, specielt når de ikke anvendes korrekt. Cheminova hævdede, at deres produkt alt andet lige er at foretrække frem for andre og mere kyniske producenters alternativer. Virksomheden NIKE blev genstand for omfattende kritik for deres brug af børnearbejde i en produktionsenhed i 3. verden. Medicinalvarefirmaet Monsanto er ustandseligt i søgelyset på grund af deres produktion af sprøjtegifte og på grund af deres engagement i genmodificeret fødevarer- og medicinalproduktion. FDBs beslutning om at forbyde ansatte, muslimske kvinders brug af tørklæder, blev genstand for offentlig og politisk kritik og diskussion. Svend Auken overvejede at "sladre" til de kinesiske myndigheder om den kemiske virksomheds Prom's miljøsvineri i Danmark, da der gik rygter om, at Prom-familien vil etablere kemisk produktion i Kina¹.

Dette er eksempler på sager, der kan kaldes for virksomhedskriser (Winner 1993). Det er sager, hvor virksomheder på grund af deres aktiviteter er blevet kritiseret i den offentlige debat og er blevet eksponeret kraftigt i mediebilledet. Mange virksomheder forsøger at undgå denne slags kriser, ved aktivt at forholde sig til temaer, der er eller kan blive væsentlige i offentligheden. Stakeholder analyser og Issues management er to typiske eksempler på strategisk management, som tages i anvendelse (Mintzberg et.al. 1998 ; Stacey 2000). Stakeholder analyser vil sige analyser af hvad interessenter, der berører eller berøres af virksomhedens aktiviteter, aktuelt eller potentielt ytrer af holdninger og interesser angående virksomhedens aktiviteter. Det kan eksempelvis foregå som stakeholder dialogmøder, hvor virksomheden inviterer interessenter til dialog om eksempelvis virksomhedens miljømæssige forholdsregler. Issues management er en bredere overvågning af vigtige temaer i offentligheden, som giver virksomheden en pejling af, hvilke diskursive temaer der kan have betydning for virksomhedens aktiviteter. Eksempelvis temaer som børnearbejde, etnisk integration eller sundhed. Begge metoder er for så vidt defensivt orienteret, fordi de tager udgangspunkt i tilpasning til eksternt formulerede temaer og krav, frem for aktive formuleringer af virksomhedens økonomiske og samfundsmæssige handlingsgrundlag.

FDB har formuleret et etisk program, der skal virke som guideline for beslutninger og aktiviteter. Eksempelvis indgår der principper for brugen af børnearbejde i 3. verden, fair handel og for dyrevelfærd i programmet. NIKE har lagt detaljerede oplysninger om hver enkelt produktionsenheds miljømæssige og sociale forhold på deres hjemmeside². En række andre virksomheder fremlægger deres økonomiske, miljømæssige og samfundsmæssigt orienterede aktiviteter i forskellige typer af regnskaber (etisk

¹ Valsdquez (1998) beskriver i bogen *Business Ethics* adskillige udførlige casestories om etiske dilemmaer i forbindelse med virksomheders aktiviteter. Casestudierne giver et indblik i de konkrete dilemmaer der bringes frem, når virksomhederne konfronteres med samfundsmæssige og politiske problemstillinger.

² www.nike.com under linket "transparency 101"

regnskab, videnregnskab, social ansvarligheds rapporter mv.). I mange henseender er disse tiltage de manifesterede udtryk for tilpasning til temaer, der har eller kan få betydning for, hvorledes virksomheden bedømmes af væsentlige samfundsmæssige aktører. Det empiriske billede illustrerer, at virksomhedernes samfundsmæssige ansvar er til debat og at virksomhederne reagerer på denne debat.

Forskningsprojektet Værdier i Virksomheder

Denne problemstilling er genstand for undersøgelse i forskningsprojektet "Værdier i virksomheder"³. I forskningsprojektet tager vi udgangspunkt i det faktum, at nye temaer kommer på virksomhedernes dagsorden. Dette kaldes også for, at virksomhederne arbejder med "The Triple Bottomline". Udtrykket "Den tredobbelte bundlinie" referer til, at virksomhederne aflægger en form for regnskab for såvel økonomi som for flere andre forhold, typisk for miljøforholdene og for sociale ansvarlighed. Miljøhensyn og social ansvarlighed er eksempler på nye tematiseringer, der bliver væsentlige for virksomhederne.⁴ I visse tilfælde er opgørelserne udelukkende internt rettet, i andre er opgørelserne både internt og eksternt rettet. Fokus er rettet mod virksomhedernes formulering og reformulering af de normer, værdier og principper, der skal virke retningsgivende for beslutninger og aktiviteter. Det er således i høj grad håndteringen af de immaterielle ressourcer og værdier der har interessen.

Forskningsprojektet har til formål at undersøge fænomenet teoretisk og empirisk. Den teoretiske undersøgelse rejser spørgsmål om, hvorfor dette fænomen bliver relevant og om, hvordan det motiveres og udvikles. Den empiriske undersøgelse tager udgangspunkt i et tæt samarbejde mellem forskningsgruppen og tre virksomheder, med henblik på at undersøge muligheder og barrierer for, i praksis at indarbejde de nye temaer.

Tilgange til feltet

Ovenfor er de empiriske eksempler beskrevet som virksomhedskriser. Virksomhedskriseperspektivet er én af de tilgange, der anvendes i dele af bl.a. PR-traditionen og det peger på virksomhedens relationer til forskellige offentligheder, som problemfelt. I *Business Ethics* tilgangen er det nærmere normative tilgange til hvordan formuleringen af etiske principper for virksomheders aktiviteter kan foregå, der defineres som problemfeltet. En række andre tilgange knytter mere eller mindre direkte an til feltet. Inden for virksomhedsforskning og -praksis er fænomenet stærkt omdiskuteret og mange forskellige perspektiver bringes i anvendelse, dels til at beskrive fænomenet, dels til at udvikle præskriptive instrumenter og procedurer for, hvorledes fænomenet kan håndteres i praksis.

³ Projektbeskrivelsen uddyber nærmere projektets teoretiske, analytiske og metodiske tilgange. Projektbeskrivelsen kan ses i workingpaper no 1 samt på www.viv.ruc.dk Anita Mac, Søren Jagd, Jacob Dahl Rendtorff og Susanne Holmstrøm deltager for RUC i projektet. Virksomhederne FDB, Spar Nord Bank og Ascom Danmark deltager som samarbejdspartner. Projektet er støttet af LOK-programmet (Ledelse, Organisation og Kompetencer).

⁴ Begreberne "The triple bottomline" og "nye regnskabsformer" bruges synonymt i dette workingpaper. Det skal imidlertid fremhæves, at hverken "bundline" eller "regnskab" skal forstås i den regnskabstraditionelle betydning. Det traditionelle økonomiske regnskab er baseret på kvantificeringer af virksomhedens ressourcer. I nogle tilfælde forsøges denne praksis overført til "de nye temaer", men der er bred enighed om, at der bør udvikles kvalitativt andre metoder til at gøre rede for "de nye temaer".

Interne og eksterne fokusområder

Diskussionerne heraf viser en opdeling mellem på den ene side et fokus på virksomhedernes interne værdiarbejde og på den anden side et fokus på virksomhedernes eksterne strategiske aktiviteter.

Det interne værdiarbejde handler om, hvorledes virksomhederne ekspliciterer de principper og værdier, de finder vigtige til at organisere og udvikle deres aktiviteter. Dette findes diskuteret inden for de brede områder som læringsteori, værdi baseret ledelse og knowledge management. Det er karakteristisk, at sociologiske teorier præger feltet og dermed afløser teorier, der kan betegnes som inspireret af tayloristiske tankegange.

Diskussionerne angående virksomhedernes *eksterne strategiske aktiviteter* handler om virksomhedens ansvar overfor samfundsmæssige problemstillinger, der enten 1) ligger uden for deres umiddelbare aktivitetsområde (som f.eks. etnisk integration) eller som 2) ligger i direkte forlængelse af deres aktivitetsområde (f.eks. medicinalvarebranchens stillingtagen til adgangen til AIDSmedicin i ulandene).

Normative tilgange til fænomenet

Generelt er diskussionerne præget af to helt forskellige tilgange. Den ene tilgang er præget af den opfattelse, at "det er en god ide" at virksomhederne humaniseres og medvirker til at fremme socialt velfærd samfundsmæssigt. Den anden tilgang er skeptisk, og lægger i stedet vægt på at se virksomhedernes samfundsmæssige indsatser og forsøg på at udvikle sociologiske tilgange til ledelse og organisering, som udtryk for *midler* til at opnå egennyttige, økonomiske fordele for virksomheden. Etikken og de sociologiske organiseringsprincipper står i denne tilgang i et antagonistisk forhold til generering af profit.

Nye praksisformer eller ceremonielle handlinger?

Desuden er der en vigtig diskussion, der referer til dybden af fænomenet "the triple bottomline": Værdiledelse, læring og beslægtede plusord kan jo meget nemt ses som overfladiske erstatninger for kvalitetsledelse og balanced scorecard- tendensen. Dermed kan man nemt forestille sig at der om kort tid kommer nye plusord, f.eks. "æstetisk ledelse" eller "global ledelse", som afløser. Spørgsmålet er dermed, om virksomhedernes anknytning til "the triple bottomline" afspejler institutionalisering af nye praksisformer eller om det er ceremonielle tiltag, der hurtigt kan udskiftes med andre organisatoriske ceremonier.

De specifikke temaområder

Endelig foregår der inden for de enkelte emneområder; viden, etik, miljø osv., emneinterne diskussioner om det specifikke emnes indhold i forhold til virksomheder. Eksempelvis er miljøledelse og videnledelse (hhv. miljøregnskaber og videnregnskaber) selvstændige forsknings og praksisområder, inden for hvilke der både finder teoretiske og procedurale diskussioner sted.

Udgangspunkt i enkelte temaer

Imidlertid peger foreløbige litteraturstudier på at fænomenet typisk belyses med udgangspunkt i et specifikt tema, hvorimod en samlet tematisering af tendensen ikke

står i centrum. Vi mener imidlertid at det er nyttigt at tage udgangspunkt i en både bredere og mere samlet forståelse af fænomenet "The triple bottomline". Det er formålet med nærværende workingpaper.

Forskningsprojektets tilgang

Vi lægger os bevidst ikke op ad én af ovenfor nævnte tilgange, men vi anser dem samlet set som kilder, der kan anvendes til at udfolde specifikke perspektiver på fænomenet.

Vi forstår "The triple Bottomline" som et teoretisk, analytisk og empirisk fixpunkt for en række samfundsmæssige tendenser. Det er tendenser, som kan spores inden for både det samfundsvidenskabelige forskningsfelt generelt og i særdeleshed inden for det erhvervsøkonomiske felt. Der er således en række teoretiske og empiriske bidrag, der medvirker til at beskrive og udfolde feltet. Nogle gennemgående nøgleord inden for det *erhvervsøkonomiske* felt, er f.eks: Business Ethics, (Valasquez 1998; Cannon 1994). Værdibaseret ledelse (Thyssen 1997) Organisatorisk læring (Senge, 1990) Knowledge management (Nonaka 1998) og stakeholder values (Ernest & Young m.fl 1997). Inden for det samfundsvidenskabelige *makroteoretiske felt* er det begreber som vidensamfund, den ny økonomi, globalisering, værdisamfundet og netværkssamfundet der er gennemgående nøgleord.

Virksomhedsbegrebet

Virksomhedsbegrebet er selvsagt centralt i undersøgelser af virksomhedernes værdiarbejde. I traditionel organisationsteori betragtes virksomheder som økonomiske enheder, der bestræber sig på at udvikle deres drift, beslutningsapparat og strategiske handling, med henblik på at opnå gunstige markedsmæssige og konkurrencemæssige positioner. I den traditionelle opfattelse betragtes virksomheders ikke-økonomiske handlinger, som båret af deres strategiske vurderinger af, hvilke økonomiske og positioneringsmæssige fordele det vil give virksomheden. F.eks. i forhold til at tage vidtgående miljøhensyn, socialt ansvar eller forbedringer i arbejdsmiljøet.

Denne teoretiske horisont giver et begrænset repertoire til at forstå tendensen til, at virksomhederne inddrager nye temaer som handlingsgrundlag for deres aktiviteter og beslutninger. Vi anser denne virksomhedsopfattelse og det teoretiske underlag den bygger på, som utilstrækkeligt til at forstå de forandringer, der kan iagttages i fænomenet "The triple Bottomline".

Nye rationaliteter

Der kan herved nemlig iagttages en tendens til at virksomhederne faktisk forholder sig til emner, der ud fra den traditionelle virksomhedsforståelse må siges at høre uden for deres traditionelle rationale. Det vil sige, at de forholder sig til emneområder, der traditionelt er placeret inden for det samfundspolitiske felt (f.eks. etnisk integration) og til de samfundsmæssige konsekvenser af deres aktiviteter og beslutninger (f.eks. miljøet og menneskerettigheder). Det anser vi som en forandring i det rationale, der så at sige styrer virksomhedernes beslutninger og aktiviteter. Forandringen bærer i retning af, at der inddrages traditionelt ikke-økonomiske rationaler, der skal virke sammen med det økonomiske rationale.

Denne forandring i rationalet ses også i forhold til nyorienteringer af virksomhedernes interne organiserende og kommunikative processer. Mens den tayloristiske organiserings principper var rationelle i klassisk industrielt orienterede virksomheder, er det nærmere sociologiske organiseringsprincipper, der er idealet for mange virksomheder i dag. Det slår bl.a. i gennem som værdiformulering, empowerment og organisatorisk decentralisering. Fokus flytter sig med andre ord fra fokus på organisering af de materielle ressourcer til organisering af de immaterielle ressourcer.

Vores udgangspunkt er således, at det virksomhedsteoretiske underlag bør udvikles med henblik på at beskrive de pågående forandringsprocesser. Forandringer i de normer og værdier der legitimerer virksomhedernes prioriteringer har kerneinteressen, både for så vidt angår forandringer i de samfundsmæssige normer og værdier og hvad angår forandringer i virksomhedens interne norm og værdigrundlag. Disse normer og værdier er i forandring og det er dette der reflekteres i "The triple bottomline". Dermed er vores udgangspunkt, at tendensen til at virksomhederne inddrager flere emneområder i deres aktiviteter og prioriteringer, ikke bør ses som "påhæftede", filantropiske handlinger. Det bør derimod ses som udtryk for forandringer i det økonomiske rationales sociologi.

Legitimitet og organisering

Der kan, som nævnt ovenfor, spores to væsentlige problemstillinger, der har at gøre med fænomenet "The triple bottomline". For det første en problemstilling der vedrører virksomhedernes samfundsmæssige legitimitet. Legitimitet har principielt at gøre med samfundsmæssig accept af virksomhedens prioriteringer. Dette vedrører på *det analytiske niveau* relationerne mellem organisationen og dens omverden. *Empirisk* omfatter det f.eks. virksomhedens engagement i samfundsmæssige problemstillinger (eksempelvis inden for netværket "Socialt ansvar"). Denne problemstilling vedrører således først og fremmest *legitimitet*.

For det andet en problemstilling, der vedrører virksomhedens omstilling fra tayloristiske principper til sociologiske principper. Dette vedrører på *det analytiske niveau* de interne relationer. *Empirisk* omfatter det f.eks. virksomhedens formulering af værdier, arbejdsorganisering, beslutningskriterier, samarbejdsrelationer m.v. Denne problemstilling vedrører *organisering*.

"The triple bottomline" handler ikke om enten organisering eller om legitimitet. The triple Bottomline handler om både - og. I praksis kan det være nyttigt at skelne mellem internt prægede og eksternt prægede tiltag. Eksempelvis er formuleringen af virksomhedens værdigrundlag ofte et internt anliggende, selv om værdigrundlaget også omfatter virksomhedens "mission" vedrørende dens samfundsmæssige engagement. De organisatoriske omstillingsprocesser med at virkeliggøre værdigrundlaget i praksis, kan også ses som interne processer, selv om sigtet hermed også har relevans for virksomhedens legitimitet i samfundet. På den anden side kan initiativer som integration af svage grupper, engagement i særlige gruppers vilkår eller engagement i lokale miljøprojekter, ses som initiativer, der vedrører eksterne problemer. Imidlertid fordrer sådanne engagementer, at disse kan integreres i virksomhedens interne organisering.

Workingpaperets formål, indhold og opbygning

Dette workingpaper har til formål at præsentere og diskutere problemstillinger og perspektiver, som vi finder væsentlige for at tegne en bredere ramme om fænomenet. Formålet er dermed ikke at karakterisere de enkelte temaer dybtgående, men at indkredse væsentlige diskussioner, der knytter sig til fokuseringen på ”de nye temaer”. I dette workingpaper er det generelle diskussioner der tages op, mens de mere specifikke problemstillinger tages op i projektets skriftserie, som udkommer løbende.

Workingpaperet har derfor status som et afsæt hvorfra en række videre problemstillinger kan defineres. Desuden tjener workingpaperet til at introducere til området og det er nærmere præsentation af problemstillinger end egentlig behandling heraf, der hermed lægges frem.

I det første afsnit, *indkredsning og karakteristik af de empiriske temaer*, er det formålet at belyse de legitimitets temaer, der empirisk betragtet kan genfindes. Der præsenteres en række af de temaer, som aktivt tages i anvendelse af virksomhederne. Disse kategoriseres til at omfatte temaer, der særligt vedrører virksomhedens henholdsvis eksternt prægede og internt prægede aktiviteter. Dernæst karakteriseres temaernes emneområder til primært at fokusere på udviklingen af det immaterielle ressource- og værdigrundlag, samfundsmæssigt og virksomhedsmæssigt. Afsnittet er overvejende beskrivende for så vidt som der refereres til empiriske eksempler på emneindholdet i ”de nye temaer”.

I afsnittet *Nye legitimitetskrav*, diskuteres problemstillingen teoretisk. Problemstillingen diskuteres som et spørgsmål om forandringer af virksomhedernes legitimitetsmæssige handlingsgrundlag, for så vidt som de samfundsmæssige fordringer går i retning af, at virksomhedernes stilles til ”regnskab” for de sociale og miljømæssige konsekvenser af deres aktiviteter. Det diskuteres som forandringer i opfattelserne af, hvilke socio-kulturelle principper økonomisk handling bør være baseret på.

I det sidste afsnit, *strategiske udfordringer*, diskuteres fænomenet ”de nye temaer” i forhold til de ledelsesstrategiske udfordringer, som vi anser som nye grundprincipper, der er behov for at udvikle teoretisk og praktisk viden om. Det er for det første, at de nye emneområder som manifesteres med ”the triple bottomline” er præget af flertydighed. Som konsekvens heraf, er det for det andet, at ledelsesudfordringen er at kunne agere under flertydighed.

2. Indkredsning og karakteristik af de empiriske temaer

Indledning

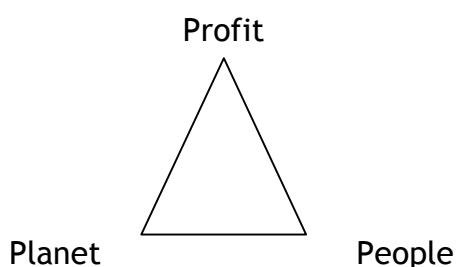
I dette afsnit indkredsnes den empiriske repræsentation af ”nye temaer”. Indkredsningen er baseret på litteraturstudier af empiriske materialer (årsregnskaber, virksomhedsrapporter) og på forskningsbaserede undersøgelser af empiriske eksempler på nye temaer, se f.eks. Mouritsen 1999 og Erhvervsfremmestyrelsen 1999. Det er ikke formålet her at gennemgå materialet enkeltvist. Formålet er at præsentere et samlet billede af konkrete empiriske temaer, med henblik på at karakterisere deres emneområder og den nyorientering de nye temaer repræsenterer.

Hvilke temaer er repræsenteret empirisk?

I det følgende indkredsnes konkrete, empiriske tematiseringer, der tages i anvendelse i virksomheders praksis. Indkredsningen er beskrivende, for så vidt som det er virksomheders *egne* præsentationer af emner, der beskrives.

Virksomheders selv-fremstilling af succes- og beslutningskriterier fremstilles ofte i varianter af nedenstående figur:

Figur 1 Virksomheders selv-fremstilling af succes- og beslutningskriterier



Eksemplet er fra Shell International's præsentation af virksomheden (Årsregnskab samt præsentation på konferencen AccountAbility, Maj 2000). Den angiver tre hovedkriterier for virksomhedens beslutningsgrundlag, nemlig (1) det økonomiske kriterium (2) det miljømæssige kriterium, og (3) det sociale kriterium. Andre virksomheder bruger analoge kriterier, der bredt betragtet er varianter over de samme tre hovedtemaer: Miljøet (Planet), det sociale ansvar (People) og økonomi (Profit). Det udmøntes naturligvis i en række undertemaer, som varierer med de konkrete, relevante problemstillinger for forskellige virksomheder. Eksempelvis arbejder konsulentvirksomheden Carl Bro med hvad der benævnes som "det holistiske regnskab". (CarlBro 1999) mens FDB arbejder med en række etiske principper, der endnu ikke er genstand for ekstern rapportering (FDB 2000).

De konkrete tematikker udmøntes i en række konkrete erklæringer og initiativer. Nedenstående tabel næste side viser gennemgående, men ikke udtømmende, eksempler på tematiseringer, der kan henregnes under fænomenet.

Tabel 1 Eksempler på virksomhedernes valg af temaområder

Tematiseringer vedrørende virksomhedernes eksterne engagement	Tematiseringer vedrørende virksomhedernes interne organisering
Socialt ansvar Miljø Menneskerettigheder Fair handel Dyrevelfærd Bioetik Etnisk integration Børnearbejde (i 3. verden) Lokalsamfundsinitiativer	Etik Værdier Videnudvikling Læring Dialog Kreativitet Arbejds miljø Medarbejderinddragelse Værdibaseret ledelse Teamorganisering / netværk

De konkrete temaer er her sat op i to kategorier, således at der er foretaget en deling af emneområderne i forhold til om de primært er rettet efter den interne organisations udvikling eller det eksterne engagement. De konkrete temaer er virksomheders konkrete udmøntning af emneområderne.

Den første kategori omhandler temaer, der har at gøre med virksomhedernes rolle overfor samfundsmæssige problemstillinger. Den anden kategori omhandler temaer, der er koncentreret om principper, der anvendes til at organisere virksomhedens aktiviteter og beslutninger. Temaerne i begge kategorier er genstand for rapportering / redegørelser i den interne og den eksterne kommunikation.

Nogle af temaerne signalerer såvel mål som metoder: Eksempelvis signalerer begrebet "Læring" både *målet*: at organisationen tager ved lære og *metoderne*: nemlig organisatoriske læringsprincipper, f.eks. jf. "Den Lærende Organisation" (Senge 1990). Også emnerne: Dialog, kreativitet og værdibaseret ledelse henfører til metoder, gennem hvilke virksomhedens aktiviteter og relationer skal praktiseres.

Andre emneområder signalerer i højere grad konkrete indsatsområder, hvilket navnlig gælder for den første kategori i tabel 1.

Disse temaer er empiriske udtryk for det tematiske indhold i begrebet "The triple bottomline". Begrebet The Triple Bottomline udtrykker et skift i at fokusere på den økonomiske bundlinie, til at fokusere på (efterhånden mere end) tre bundlinier. Det udtrykker en problematisering af, hvilke succeskriterier, der skal være gældende for virksomhedernes aktiviteter og orientering.

Det eksplicitte fokus på immaterielle ressourcer og værdier

Virksomhedernes mange bundlinier eller mange regnskaber, sætter fokus på de såkaldte "bløde" værdier. Det gælder både når fokus er på udviklingen af virksomhedens interne kultur og når fokus er på virksomhedernes samfundsmæssige rolle.

Det udtrykker et skift i interessen fra at betragte de materielle (og økonomiske, tekniske) ressourcer som det væsentligste fixpunkt, til at betragte de immaterielle ressourcer og værdier som fixpunktet. Virksomhedens immaterielle ressourcer bliver benævnt som f.eks. "Virksomhedens skjulte talenter" (Edvinsson & Malone 1998) og som "Det egentlige vækstgrundlag" (Mouritsen m.fl. 2000).

Immaterielle ressourcer er inden for regnskabstraditionen karakteriseret ved ikke at kunne prissættes/blive prissat inden for det almindelige, virksomhedsregnskabs principper. Traditionelt er immaterielle ressourcer benævnt som "know how" og som "good-will". Det er imidlertid i stigende grad tydeligt, at de ikke-prissatte værdier og ressourcer, repræsenterer et betydeligt ressourcegrundlag for virksomheder. :

Som industriindeks er den bogførte værdi stendød, et levn fra den industrielle tidsalder. Vi lever naturligvis i informationstidsalderen (...). Den manglende erkendelse af, at den bogførte værdi - de hårde aktiver, der udgør tællerende i forholdstallet - er ved at miste sin relevans, er et bevis herpå.(...) Den økonom, som vil udtænke en bedre metode til måling af kerneværdi, er nødt til at tage højde for de nye immaterielle aktiver, som er i stadig stigende vækst. I øjeblikket findes der overhovedet ikke en metode til måling af denne nye værdikilde.(Rich Karlsgaard, redaktør af FOBES APSP (1993) i Edvinsson og Malone: Videnkapital).

Litteraturen er præget af synspunkter som ovenstående, som manifesterer tre gennemgående synspunkter. For det første, at den samfundsmæssige kontekst ikke er industrisamfundet, for det andet, at de immaterielle ressourcer i dag er den egentlige kilde til vækst og for det tredje, at metoderne til at opgøre den økonomiske værdi heraf, er mangelfulde. Dette pejler, at de empiriske forandringer ikke er godt reflekteret teoretisk.

I nogle virksomheder udmønter interessen sig i alternative regnskabsaflæggelser: Videnregnskab, miljøregnskab og etisk regnskab er kendte eksempler. Det kan også være i mere rapporterende form, som miljøredegørelser, redegørelser for social ansvarlighed eller andre former for rapportering. Både regnskabsformen og rapporteringsformen kommunikerer ofte som en mere eller mindre integreret del af årsregnskabet. I andre virksomheder forbliver de nye temaer et internt anliggende, der ikke kommunikerer offentligt. Arbejde med f.eks. "Værdibaseret ledelse", "knowledge management" og med "den lærende organisation", foregår i mange virksomheder, uden at der aktuelt rapporteres herom.

Det er imidlertid fælles, at der arbejdes på at udvikle de immaterielle ressourcer. Empirisk er der nogle virksomheder der stræbes efter at bringe dem på en form, der er synlig og målbar, i andre tilfælde er det vigtigste at kunne håndtere udviklingen af immaterielle ressourcer i praksis.

Immaterielle ressourcer og værdier er ikke nyskabelser

Bruger man begrebet "immaterielle ressourcer" som et analytisk begreb, har sådanne ressourcer principielt altid eksisteret i virksomhederne. Videnressourcer, etiske værdier og miljømæssige holdninger kan ses som analytiske begreber, der fokuserer på bestemte elementer og processer i virksomheden. De immaterielle ressourcer ser således ikke noget egentlig nyt - det har altid været muligt at fokusere på f.eks. "viden". Det er den *bevidste* fokusering på de immaterielle ressourcer, der tegner nyorienteringen. "Den lærende organisation" er således udtryk for en virksomhed, der bevidst har valgt at lade visse ledelses- og organiseringsprincipper strukturere virksomhedens aktiviteter. Det betyder ikke, at der ikke foregår læring i virksomheder, der ikke bevidst og eksplicit organiserer deres aktiviteter efter principperne i læringsteori.

Det nye er nærmere, at der bevidst fokuseres på sådanne begreber, frem for andre begreber. Effektivitet, kontrol, rationaliseringer og beslægtede begreber fra den tayloristiske tankegang, optræder næsten ikke i nyere virksomhedslitteratur.

Den empiriske præsentation af "nye temaer" indkredser fænomenet til at omfatte:

- Formulering af en flerhed af hensyn, der skal medgå i virksomhedens beslutnings- og aktivitetsgrundlag : "The triple bottomline"
- Eksplicit fokus på de immaterielle værdier og ressourcer

De enkelte emneområders substantielle indhold og betydningen heraf for virksomhederne, er behandlet i en lang række særskilte bidrag. Imidlertid vil vi i det følgende diskutere problemstillingen på et mere generaliseret niveau, hvormed vi lægger vægt på at tematisere tendensen teoretisk. Det er i praksis uoverskueligt at forholde sig til alle emneområdernes specifikke problemindhold⁵ fordi de hver for sig kan og bliver problematiseret fra mange perspektiver. Vi finder det frugtbart at diskutere problemstillingen uafhængigt af de specifikke, empiriske udtryk, for dermed at indkredse de principielle aspekter af tendensen.

3. Nye legitimitetkrav

Indledning

Formålet med det følgende er at diskutere "the triple bottomline" som et samfundsmæssigt fænomen. I denne diskussion er det således hverken de konkrete empiriske temaer eller enkeltaktørers handlinger i forhold til fænomenet, der er til diskussion. Aktørniveauet diskuteres i det efterfølgende afsnit "Strategiske udfordringer, mens de konkrete empiriske temaer kort er belyst ovenfor. Vores begrundelse for her at

⁵Miljødiskursen er et eksempel på en problemstilling, der i sig selv er så kompleks, at det i mange tilfælde, på virksomheder, opleves som nødvendigt at inddrage miljøeksperter (som konsulenter eller som miljøledere på virksomheden) for at kunne håndtere de stadig mere detaljerede problemstillinger (Mac 1999). Tilsvarende kan man forestille sig at virksomheder går over til at håndtere særlige problemstillinger ved hjælp af f.eks. etik-eksperter og videnudviklings-eksperter. En sådan strategi rejser imidlertid en ny organisatorisk problemstilling, nemlig vedrørende integration og koordinering af de mange eksperters videnområder i den organisatoriske praksis.

diskutere fænomenet "The triple bottomline" ind i en bredere samfundsmæssig forståelsesramme er, at selv om de enkelte temaer kan fremstå som unikke og kan udfoldes ved hjælp af specifikke problemstillinger, så er der behov for en bredere forståelsesramme til at relatere disse "symptomer" til.

Der er en omfattende samfundsvidenskabelige diskussion om, hvorledes samfundet bør beskrives i dag. Denne diskussion er principielt vigtigt, i forbindelse med forståelsen for hvorfor fænomenet "the triple bottomline" fremkommer og for at forstå, hvordan fænomenet udvikler sig. De samfundsbeskrivende bidrag er velegnede til at give nogle pejlinger om de forandringstendenser, der kan iagttages samfundsmæssigt. Disse bidrag er overvejende udviklet med hensyn til det samfundsbeskrivende niveau.

Imidlertid er det nærmere inden for det institutionelt teoretiske teoriapparat, at vi tager afsæt i at diskutere forandringerne i virksomhedernes legitimitetsgrundlag. Den institutionelt orienterede teori er ikke eksplicit orienteret i forhold til et samfundsbegreb, derimod i forhold til at udvikle teoretisk-analytiske begreber til at forstå samfundsmæssige institutionaliseringsprocesser.

Nedenfor fremdrages først kort og kondenseret et par pointer fra de nævnte samfundsbeskrivende bidrag, som er væsentlige i forhold til virksomhedernes samfundsmæssige legitimitet. Dernæst diskuteres virksomhedernes legitimitet i forhold til det institutionelt teoretiske perspektiv.

Nyere samfundsbeskrivelser

Med reference til samfundsmæssige makroniveau, er det begreber som Den ny økonomi, Risikosamfund, globalisering, netværkssamfund, vidensamfund, det decentrerede/polycentriske samfund og seneste også værdisamfund⁶, der bringes i spil. Det er samfundsbegreber, som der ikke er konsensus om, de er tværtimod genstand for omfattende debat. Det er ikke formålet her at tage stilling til de enkelte bidrags særskilte gyldighed, men nærmere at fremdrage de fælles tematikker og argumenter de repræsenterer, som har betydning for virksomhedernes legitimitet.

Industrisamfundet i forandring

Det sammenfattende og gennemgående argument i diskussionen er, at den kendte orden i industrisamfundet er under radikal forandring og derfor opstår der nye behov for at kunne håndtere de krav, der opstår i forbindelsen med forandringsprocesserne. Globale markeder, hurtige forandringer i teknologierne, kritiske offentligheder, organisering i netværk, vidensintensivering i alle processer og kritiske medarbejdere, er typiske begreber der anvendes til at beskrive samfundets karakteristika. (f.eks. Dansk Industri 1999; Tomer, 1999; Hastings 1996; Gibson in Alvin og Heidi Toffler 1994).

I denne del af diskussionen, tages der udgangspunkt i at bestemme den samfundsmæssige kontekst som *forskellig fra* industrisamfundets strukturer. Det har konsekvenser på to niveauer. *For det første*, at den samfundsmæssige kontekst er under

⁶ Kunde, i Berlingske Tidende 11.10.00

konstaterbar forandring. Det stærke fokus på "forandring" peger i sig selv på nødvendigheden af at udvikle evnen til at agere under ufaste betingelser⁷.

Nye samfundskarakteristika

For det andet peger de enkelte bidrag på, hvilke specifikke karakteristika der antages at kendetegne det "nye" samfund. Sammenfattende er disse karakteristika særligt centreret omkring begreber som: Videnudvikling, usikkerhed og risiko, immaterielle værdier, netværksopbygning, tillid og læring. Anvendelsen af disse begreber som beskrivende for samfundet, bruges ofte til at argumentere for, hvilke specifikke ressourcer og kompetencer der bør udvikles. Eksempelvis begrundes "videnregnskabet" ofte med, at "vi lever i et vidensamfund" og "Viden er virksomhedens vigtigste ressource".

Samlet set er implikationerne af argumenterne i de samfundsbeskrivende bidrag, at det er nødvendigt at udvikle nye ressourcer og kompetencer, samfundsmæssigt og virksomhedsspecifikt. Fænomenet "The triple bottomline" kan i denne kontekst ses som virksomhedernes eksplicitte bestræbelser på at udvikle nye ressourcer og kompetencer.

Selv om de enkelte bidrag er genstand for omfattende diskussioner, er der i stor grad enighed om, at industrisamfunds-begrebet ikke leverer adækvate beskrivelser af de samfundsmæssige relationer, sådan som de udspiller sig på et metabeskrivende niveau. Den samfundsmæssige udvikling har givet mulighed for at problemsætte andre forhold, end netop de betingelser, der blev sat med industrialiseringen og rationaliseringen af den samfundsmæssige organisering. I forhold til forståelsen af virksomhederne betyder det, at selv om deres kerneaktivitet - at producere og virke som samfundets økonomiske basis - ikke har ændret sig, så har de samfundsmæssige betingelser hvorunder det foregår, udviklet sig til at omfatte flere, ændrede og mere omfattende institutionelle fordringer.

På det samfundsbeskrivende felt anvendes der således en række begreber, som på den ene side beskriver hvorfor det klassiske kapitalismebegreb er utilstrækkeligt som teoretisk-analytisk begreb og som på den anden side har som intention at beskrive den "nye" samfundsmæssige kontekst.

Usikkerhed som handlingsbetingelse

Tankegangen er principielt det samme i modernitetsdiskussionerne⁸, selv om argumentationen her føres på det paradigmatisk niveau frem for på det

⁷ Måske er det mest kendetegnende træk ved den samfundsmæssige kontekst, at forandringer og omstillinger foregår uafbrudt. Udtryk som "den turbulente omverden" og "hastige forandringer" bruges hyppigt i præsriptive organisationsteorier, som argument for at virksomheden gør sig følsom overfor at kunne indfange forandringer og tilpasse strategi og kommunikation herefter. Derimod fremstår forandringernes substantielle indhold ofte mindre fokuseret, hvormed selve forandringsparathed bliver det egentlig fokus.

⁸ Den "klassiske" måde at inddеле modernitetsbestemmelserne er i en tredeling, f.eks. "det præmoderne, det moderne og det senmoderne/postmoderne" samfund, hvor hver modernitet bærer sine egne kvalitative træk. For os er det ikke afgørende at kunne foretage en præcis modernitetsbestemmelse, men det er væsentligt at fremhæve begrebsparret "usikkerhed og tillid" som essentielt, fordi disse samtidig

samfundsbeskrivende niveau (Hassard 1993). Det gennemgående synspunktet i de modernitetsbestemmende diskussioner er, at de klassiske samfundsmæssige strukturer har mistet deres empirisk relevans (Giddens 1998). Den sikkerhed og gennemskuelighed der gives med den traditionaliserede samfundsmæssighed, afløses af vidtstrakt uforudsigelige og usikkerhed. Implikationerne heraf er, at behovet for at fatte tillid og for at nyde tillid, er et afgørende præmis for social og økonomiske interaktion mellem samfundsmæssige aktører (Bauman 1999). Det har både en empirisk begrundelse og en handlingsteoretisk begrundelse. Den empiriske begrundelse er, at der opstår kvalitativt nye problemstillinger, for hvilke der ikke er etableret en social praksis om, hvorledes disse problemstillinger bør håndteres. Det bioteknologiske problemkompleks er et hyppigt anvendt eksempel, fordi det meget godt illustrerer pointen: At det på samme tid optræder som en mulighed og som en risiko, idet kendskabet til konsekvenserne af bioteknologien er uerfarede (Beck 1997). Den handlingsteoretiske begrundelse er, at handling under usikkerhed knyttet til enten den sociale relation eller til handlingstemaet, nødvendiggør tillid mellem aktører.

I det perspektiv er "the triple bottomline" et eksempel på, hvordan virksomhederne tilstræber at vække tillid til deres beslutnings- og aktivitetsgrundlag. Man kan sige de tilstræber at opnå troværdighed i forhold til særlige, diskursive temaer. Empiriske eksempler fra det erhvervsøkonomiske felt kan i rigt målt understrege risikoen for virksomheder ved, at de *ikke* opnår den nødvendige troværdighed, jf. eksemplerne i indledningen. I forhold til tillidens nødvendighed, er det primært i rollen som "den, andre skal kunne have tillid til"⁹, virksomheden positionerer sig selv gennem aktiv deltagelse i "de nye temaer".

Fokus på Legitimitet

Diskussionen ovenfor bidrager med argumenter for, at de traditionelle analytiske variable¹⁰ der anvendes til at undersøge virksomhedernes handlingsbetingelser, er utilstrækkelige. Det vigtigste argument ovenfor er, at handlingsgrundlaget er i forandring. Derfor er diskussioner om virksomhedernes samfundsmæssige handlingsbetingelser teoretisk betydningsfuldt, fordi der hermed sættes fokus på de hensyn, virksomhederne må inkludere i deres beslutnings- og aktivitetsgrundlag, for at opnå troværdighed og legitimitet.

I stedet for at gå nærmere ind i de samfundsteoretiske bidrag ovenfor, anser vi det imidlertid frugtbart at udfolde problemstillingen fra et noget andet perspektiv, eller nærmere, fra et andet teoretisk niveau. Det er i lyset af diskussioner vedrørende virksomhedernes samfundsmæssige legitimitet, at vi tager vores afsæt. Legimitetsperspektivet er velegnet, fordi det på mange måder kombinerer på den ene side det makroorienterede og samfundsbeskrivende perspektiv og på den anden side det

har handlingsteoretiske konsekvenser. Det indebærer, at et vigtigt sigtepunkt bliver at kunne agere under usikkerhed på måder, der er troværdig/tillidsvækkende.

⁹ Imidlertid har Børsens Nyhedsmagasin i januar 2001 undersøgt betydningen af tillid hos virksomhedsledere. Det fremgik bl.a., at tillidsbegrebet også fungerer mellem virksomhederne, for så vidt som virksomhedslederne kunne pege på konkrete andre virksomheder, som de ikke ønskede at handle med, fordi de ikke havde tillid til disse virksomheder, navnlig med hensyn til deres etiske habitus.

¹⁰ Der henvises til de traditionelle, erhvervsøkonomiske subdiscipliner.

mikroorinterede og virksomhedsorienterede perspektiv. Man kan sige at legitimitets-niveauet udgør et rum¹¹, hvori de mange aktørers præferencer udmønter sig i regler, normer og forventninger til samfundsmæssige aktørers handlingsmåder.

Diskussionen om, hvorfor de nye temaer opstår og hvad det indebærer, handler eksplicit om forandringer i virksomhedernes samfundsmæssige legitimitet. Legitimitet handler om at opnå og vedligeholde samfundsmæssige accept (DiMaggio 1997; Kherstin-Andersson 1995). Hvordan skal virksomhederne agere for at opnå og vedligeholde samfundsmæssig accept? Hvilke hensyn, ud over de økonomiske prægede, bør virksomhederne inddrage i deres aktivitets- og beslutningsgrundlag? Hvordan bør virksomheden eksempelvis forholde sig til det bioteknologiske problemfelt, eller til brugen af børnearbejde i 3. verdens lande? Det empiriske billede af "de nye temaer" tyder på, at virksomhederne aktivt forholder sig til nye emneområder, der ikke tidligere så *eksplicit* har været på virksomhedernes dagsorden. De konkrete nye temaer signalerer hvilke emneområder det er væsentligt at virksomhederne forholder sig til, med henblik på opnå samfundsmæssig legitimitet.

I det følgende sætter vi det empiriske niveau - altså de konkrete temaers emneområder - i parentes og fokuserer i stedet på det fra et mere teoretisk perspektiv. For det første diskuterer vi fænomenet som udtryk for, at den traditionelle adskillelse mellem økonomiske og ikke-økonomiske rationaliteter er i forandring. Det har implikationer i retning af, at virksomhedernes ansvarligheds områder reformuleres.

For det andet diskuterer vi reformuleringen af virksomhedernes samfundsmæssige ansvarligheds områder, i lyset af forandringer i de relationer, der tegner sig mellem virksomheden og dens omverden. Det har på den ene side at gøre med, at ikke-økonomiske aktørgrupper forholder sig mere aktivt til virksomhedernes handlinger og derfor får en sådan status, at de har indflydelse på virksomhedens legitimitet. På den anden side har det at gøre med, at mens det tidligere blev anset for legitimt at virksomheder ret entydigt forfulgte deres økonomiske interesser, så er det ofte ikke længere tilstrækkeligt for at deres handlinger anerkendes som legitime.

Denne diskussion leder frem til en konklusion om, at legitimitetsfordringerne er i forandring og det implicerer, at virksomhederne må forholde sig til, hvorledes legitimitet opnås og vedligeholdes i den nutidige samfundsmæssige kontekst. Det peger på strategiske udfordringer, som tages op i det efterfølgende afsnit 4.

Økonomiske og ikke-økonomiske interesser - kan det adskilles?

Spørgsmålet om hvorfor og med hvilke interesser virksomheder forholder sig til problemstillinger og gennemfører aktiviteter, der ikke i første instans er økonomisk orienteret, er næsten altid genstand for debat, når virksomhederne gør andet end at

¹¹ I relation til den samfundsbeskrivende diskussion er én af pointerne imidlertid, at også de traditionelle socioøkonomiske variable, der traditionelt er brugt til at teoretisere forskellige aktørgruppers normer og forventninger til samfundsmæssige aktørers handlinger (legitime handlinger), er analytiske uanvendelige. Bl.a. derfor er det umuligt at tale om regler, normer og forventninger i ental, der bør nærmere anvendes pluralistiske tilgange, der forstår at indfange opfattelserne af legitimitet i deres flertydighed og fragmenterede udtryk. Udviklingen i offentlighedsbegrebet, interessentbegrebet og også i markedsanalytiske metoder, bruger flertydighed og fragmentering som aktive analytiske forudsætninger.

forfølge deres økonomiske interesser åbenlyst og utvetydigt. PR, filantropi, sponsorering og samfundsansvarlig profilering bliver ofte vurderet som en mere eller mindre skjult måde at optimere virksomhedens grundlag for at forfølge de økonomiske interesser. Det vil sige, at disse aktiviteter ikke ses som mål i sig selv, men som midler til at fremme de økonomiske interesser.

Vores udgangspunkt er, at virksomhederne er økonomiske enheder, det vil sige at de forfølger økonomiske interesser. Men i stedet for at føre bevis (eller modbevis) for om ikke-økonomiske handlinger i virkeligheden er skjulte måder at forbedre virksomhedens økonomiske position, mener vi det er mere frugtbart at forsøge at iagttage, hvordan koblingerne og afkoblingerne mellem økonomiske og ikke-økonomiske interesser forandrer sig.

Vores udgangspunkt er nemlig også, at virksomhederne er sociale enheder. Betragtes virksomheden som en social enhed lægges der teoretisk-analytisk vægt på de sociale processer, der foregår i virksomheden og mellem virksomheden og dens omverden. Mere overordnet vil det sige, at virksomhedens interesser og aktiviteter betragtes som samfundsmæssigt *embedded*. Embeddedness (indlejret) vil sige, at virksomhederne ikke fungerer i et socialt vakuum, derimod er virksomhedernes økonomiske aktiviteter dannet under indflydelse af institutioner, kultur og af institutionelle og personlige relationer (Granovetter 1991, Weick 1995).

Med dette perspektiv er det analytiske fixpunkt, hvordan den sociale (samfundsmæssige) dannelse af grundlaget for økonomiske handlinger etableres. Ræsonnementet er funderet på den præmis, at virksomhedernes handlingsgrundlag dannes, gendannes og forandres samfundsmæssigt. For eksempel er det hverken legalt eller legitimt at bruge børns arbejdskraft i produktionen længere og det er ikke legalt eller legitimt at hælde miljøskadelige stoffer i kloakken. Udgifter til voksenarbejdskraft og til hæderlig bortskaffelse af miljøskadelige stoffer er efterhånden naturlige parametre i økonomiske beslutninger. Tilsvarende er "de nye temaer" udtryk for normer og værdier, der er under samfundsmæssig institutionalisering. Pointen er således enkel: Virksomhedernes økonomiske handlinger er indlejret i den samfundsmæssige kontekst for acceptabel og uacceptabel adfærd. Økonomisk handling er samtidig også social handling¹².

Derfor er forskelsdannelsen mellem "økonomi" og "ikke-økonomi" egentlig ikke konsistens med tankegangen om virksomhedernes samfundsmæssige embeddedness, fordi - som nævnt overfor : Økonomisk handling er samtidig også social handling. Når vi alligevel anvender distinktionen, er det med henvisning til den pågående eksplicitering af, hvilke socialt prægede hensyn og normer, der bør medgå i virksomhedernes økonomiske beslutninger og aktiviteter. Denne eksplicitering foregår med hensyn til at revurdere virksomhedernes etiske og sociale ansvar. I denne diskussion bliver det ofte sat op *som om* der kan identificeres handlinger, der er økonomiske og andre handlinger, der er ikke-økonomisk orienteret. Hvad der kan iagttages ved fænomenet "The triple

¹² Institutionel økonomisk teori samt nyere beslutningsteoretiske diskussioner, inddrager de kognitive og sociale institutioner som grundlag for økonomisk handling. Se papers herom under forskningsgruppen *institutions, actors and institutionalization* hjemmeside. [Institutionalisms in Economics and Sociology](http://www.ssc.ruc.dk/institutional/) (www.ssc.ruc.dk/institutional/).

bottomline”, er at den samfundsmæssige opfattelse af legitim, økonomiske handling er i forandring. For at forstå rækkevidden af disse forandringer, er det imidlertid nyttigt at diskutere mere grundlæggende antagelser om virksomhedernes samfundsmæssige legitimitet

I den traditionelle, neoklassiske opfattelse af virksomheden, er virksomhedens ansvar knyttet til den effektive ressourceallokering¹³. Den ansvarlige virksomhed er den virksomhed, der tilrettelægger sine aktiviteter på den mest ressourceeffektive måde. Måleenheden for effektivitet er generering af profit (Friedmann 1970; Carson 1993). Den enkelte virksomhed bør ikke forholde sig til andet end mulighederne for at maksimere sit udbytte. Markedet er den dynamiske enhed, der gennem efterspørgsel træffer afgørelser om, hvilke kvalitative egenskaber produkter og virksomheder bør repræsentere. Efterspørger markedet miljøvenlige produkter, er det ressourceeffektivt for virksomheden at udbyde miljøvenlige produkter. Men ansvaret for valget er ikke virksomhedens, det er markedets ansvar. Derfor er en virksomhed principielt ansvarlig i det omfang, den formår at efterkomme markedets krav. Det er således ikke en underkendelse af, at der er samfundsmæssige behov for at beskæftige sig med forhold, der umiddelbart lægger uden for virksomhedernes effektive ressourceallokering. Synspunktet er nærmere, at det er samfundsmæssigt nyttigt, at virksomhederne indoptager disse fordringer, i det omfang markedet forlanger det. I princippet vil virksomhederne reagere på enhver af markedets fordringer, så længe det kan afspejles i markedsmæssig efterspørgsel. Hvis markedet er villig til at betale for, at virksomhederne f.eks. opretter skånejobs eller tager vidtgående miljømæssige hensyn, vil virksomhederne automatisk reflektere dette i deres ressourceforvaltning. Kriteriet er, at indsatsen kan afspejles og reguleres gennem markedsmekanismerne.

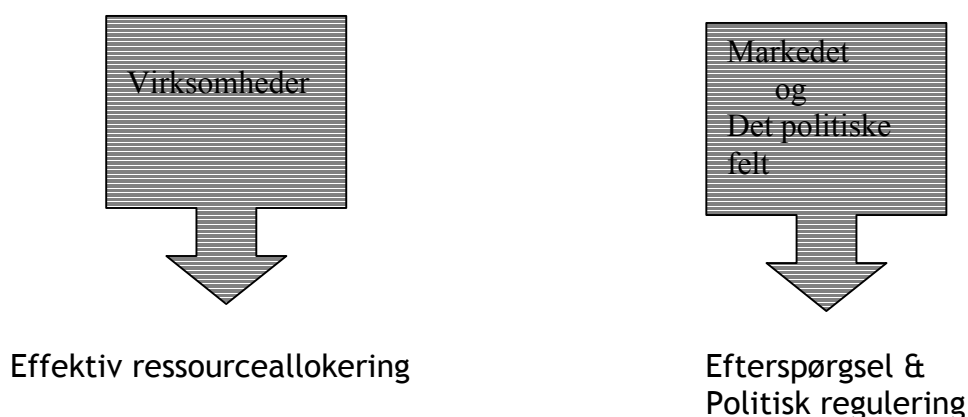
Ansvarsdimensioner

I denne traditionelle opfattelse af virksomhed og ansvarlighed, er ansvarligheden således opdelt i to væsensforskellige dimensioner. Den første ansvarsdimension vedrører det økonomiske ansvar, i betydningen sikring af effektiv ressourceallokering. Det er entydigt virksomhedernes ansvar og den virksomhed, der ikke kan vare tage dette ansvar, bliver i praksis ekskluderet af markedet og af konkurrencen.

Den anden ansvarsdimension vedrører det ikke-økonomiske ansvar. Dette er lagt i hænderne på hhv. markedet og den statslige regulering. Det kan opsummeres i nedenstående figur:

¹³ Som modspil til den neoklassiske tilgang til virksomhedernes samfundsmæssige ansvar, står *corporate business tilgangen*. Denne tradition lægger vægt på at inddele virksomhedernes samfundsmæssige ansvar i fire hovedområder; (1) det økonomiske ansvar, (2) det juridiske ansvar, (3) det etiske ansvar og (4) det filantropiske ansvar. De tre førstnævnte er begrebsligt knyttet sammen og henviser til forskellige aspekter af det økonomiske ansvar. Den fjerde ansvarstype er kvalitativt anderledes, idet den henviser til virksomhedernes frivillige bidrag til samfundet. Denne ansvarstype anses for at være uden sanktionsmuligheder og alene baseret på virksomhedernes normative tilgange til samfundsmæssige temaer. (Se f.eks. Carrol). Traditionen er baseret på amerikanske studier af virksomheder og det teoretiske underlag er ikke eksplicit formuleret.

Figur 2 Den klassiske opfattelse af ansvarsfordelingen mellem det politiske felt, virksomheder og markedet.

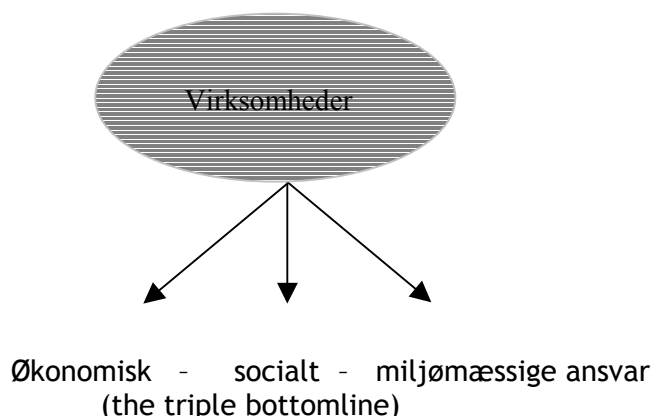


Ansvarsforholdet er ikke ansvarlighed i juridisk forstand. Det er ansvarlighed i forhold til hvad de forskellige aktører kan forventes at varetage af samfundsmæssige hensyn. Dermed angiver det også, hvilke hensyn de enkelte aktørgrupper *ikke* kan forventes at varetage. I denne opfattelse kan virksomhederne dermed ikke forventes at varetage opgaver, der rækker ud over princippet for effektive ressourceallokering.

Denne adskillelse mellem det økonomiske og det ikke-økonomiske ansvar, forudsætter at man kan udskille økonomi fra ikke-økonomi. Det er teoretiske betragtet problematisk, fordi økonomiske handlinger altid foretages under indtryk af de samfundsmæssige og kulturelle bestemmelser af, hvad der anses for *legitim* økonomisk handling. Som diskuteret ovenfor medfører opfattelsen af virksomheden som social og økonomisk *embedded* enhed, at de økonomiske prioriteringer er indlejret i det sociale acceptgrundlag. Den samfundsmæssige accept af, at ansvaret for de ikke-økonomiske konsekvenser af virksomhedernes aktiviteter ligger uden for virksomhederne, er således udtryk for det legitimitetsgrundlag der karakteriserer den neoklassiske virksomhedsforståelse.

Det er et væsentligt problemområde i fænomenet "de nye temaer", at den traditionelle adskillelsen mellem det økonomiske og det ikke-økonomiske problematiseres. Det udmønter sig i legitimitets-fordringer om, at virksomhederne inddrager de sædvanligvis ikke-økonomiske konsekvenser i deres beslutnings- og aktivitetsgrundlag. Fordringen kan illustreres således :

Figur 3 Nye fordringer til virksomhedernes samfundsmæssige ansvar



Principielt handler det om, at kriterierne for hvilke beslutningskriterier virksomhederne skal inddrage, for at være legitime aktører, ændres. Det betyder, at dekoblingen mellem det økonomiske rationale og andre rationaler, ikke kan fastholdes i den betydningskontekst, det traditionelt har været præget af.

Foruden de allerede nævnte temaer, er ændringstendenser mellem det politiske felt og det økonomiske felt med til at illustrere ændringerne i virksomhedernes ansvar. I den politisk-reguleringsmæssige tradition kan der iagttages en ændring af grænsen mellem det politiske ansvar og det økonomiske ansvar. Traditionelt er der trukket en grænse mellem på den ene side det politiske ansvar og på den anden side det erhvervsmæssig-økonomiske ansvar. Grænsedragningen er traditionelt sat ved, at virksomhederne sikrer det materielle velfærd gennem produktion af service og produkter og sikrer den økonomiske basis for samfundet (arbejdspladser, investeringer, skattegrundlag). Det politiske felt sikrer den sociale velfærd, dels gennem regulering af virksomhedernes aktiviteter (regler for arbejde, miljø), dels gennem de specifikke politikområder (social - arbejdsmarked - miljø - sundhed - uddannelse omsorg m.v.). "De nye temaer" udfordrer også denne opfattelse/samfundsmæssige praksis, idet virksomhederne pålægges og påtager sig ansvaret for samfundsmæssige problemstillinger (socialt velfærd), der traditionelt har været varetaget af det politiske felt.

The triple bottomline udtrykker en problematisering af den traditionelle adskillelse mellem økonomiske og ikke-økonomiske hensyn for så vidt som virksomhederne nu tilgodeser hensyn, der ikke er omfattet af den traditionelle, økonomiske rationalitet. Det er hensyn, som traditionelt er formuleret og varetaget af det markeds-mæssigt og/eller af det politiske felt.

Det betyder, at opfattelsen af hvilke kriterier der bør medgå i økonomiske beslutninger og aktiviteter, problematiseres. Hermed er det altså spørgsmålet om hvilke kriterier den økonomiske rationalitet / økonomibegrebet bør rumme, der er til debat. Det indebærer at ansvaret for konsekvenserne af virksomhedernes aktiviteter samt for bredere,

samfundsmæssige problemstillinger, så at sige ”rykker ind” på virksomhedernes dagsorden, i stedet for at være overladt til de politiske og markedsmæssige felter.

Forandringer i relationerne mellem virksomhed og omverden.

Ovenfor blev der argumenteret for, at fænomenet *The triple bottomline* udtrykker forandringer i, hvilke hensyn virksomhederne inkluderer i deres prioriteringer. Med begrebet *embeddedness* blev det fremhævet, at virksomhedernes interesser og beslutningskriterier, formes og forandres igennem den samfundsmæssige kontekst. Imidlertid er udtrykket ”Den samfundsmæssige kontekst” for upræcist til at sige noget om, hvordan forandringerne i de krav der stilles til virksomhederne, formidles. Et tættere blik på virksomhedernes relationer til omverdenen, kan præcisere det.

Hvad er relationer i det virksomhedsteoretiske perspektiv?

Forskellige teorier om virksomheder benytter sig af forskellige typer af relationer mellem virksomheden og dens omverden, til at beskrive hvilke forhold der i særlig grad determinerer (eller blot afgrænser) virksomhedernes handlingshorisonter¹⁴.

Sammenfattende er det typisk relationstyperne i nedenstående oversigt, der anvendes:

Tabel 2 Relationstyper

Relationstype	Betydning for virksomheders beslutninger og aktiviteter
Økonomiske relationer	Påvirker markedspositionen Påvirker konkurrencepositionen
Legalitetsdannende relationer.	Legalitet i form af formel regelefterlevelse
Legitimitetsdannende relationer	Legitimitet i form af social accept af virksomhedens aktiviteter. Bevare ”Licence to operate”

Disse relationstyper udspecificeres ofte i aktørgrupper, der så at sige ”tegner” de enkelte relationer. Det er følgende aktørgrupper:

¹⁴ Det skal fremhæves, at der selvfølgelig også er andre tilgange til at begrebssætte relationerne mellem virksomhed og omverden. F.eks. er den systemteoretiske teori hos Parsons baseret på, at hver enhed i samfundet indtager en funktionel rolle, der definerer dens ansvarsområde og dens virke. Enhver enhed er i sig selv et system, men alle enhederne udgør tilsammen en slags ”supersystem”. Den integrerende kraft er det fælles, samfundsmæssige normsystem, som regulerer de enkelte systemers handlinger. Overfor dette står f.eks. den institutionelle organisationsteori, der anvender begrebet ”det organisatoriske felt ” (Kherstin-Andersson 1995) til at afgrænse det relevante rum inden for hvilket virksomheder interagerer. Det er inden for dette - og kun dette - felt, at der tilstræbes legitimitet. I modsætning til Parsons funktionalistiske teori om et fælles normsystem, insisterer den institutionelle teori på, at normer godt nok er retvisende for handlinger, men disse må forstås lange mere afgrænsede og autonome, end hvad der gives på det samfundsmæssige makroniveau. Denne forståelse af relationerne mellem virksomhed og omverden, spiller godt sammen med samfundsbeskrivende teorier, der lægger vægt på fragmentering, decentrering og disintegration som kendetegnende for samfundsmæssige aktørers interaktioner (f.ek. Goutrup (2000); Det polycentriske samfund) Det institutionelt teoretiske feltbegreb er inspireret af Bourdieus feltbegreb, suppleret med teori om normative-kognitive handlingsprocesser.

Tabel 3 Relationelle aktører

Økonomiske aktører	Legalitetsdannende aktører	Legitimitetsdannende aktører
Kunder	Formelle standarder ¹⁵	Stakeholders
Leverandører	Statslige myndigheder	Medier
Ejerkredsen	Formelle standarder og erklæringer	Offentligheder

Tilsammen benævnes disse aktørgrupper ofte for "interessenter" og anvendes til at foretage såkaldte "interessentanalyser" gennem opstillinger af interessentmodeller. De i indledningen omtalte strategiske tilgange (Stakeholder teori og Issues Management) er operationaliseringer af interessentteoriene¹⁶.

Der er altså en vis spredning i, hvilke typer af relationer og dermed også hvilke aktørgrupper, der virksomhedsteoretiske tilskrives størst indflydelse på virksomhedernes handlingsgrundlag. Disse variationers teoretiske grundlag skal ikke diskuteres nærmere her¹⁷, derimod skal det diskuteres, hvordan disse relationer øver indflydelse på virksomhedernes legitimitet.

¹⁵ Eksempler på formelle standarder og erklæringer:

Regeringens satsning på "Det rummelige arbejdsmarked", herunder regelsætningen vedrørende skåne- og fleksjobs, er et af de initiativer, som giver danske virksomheder anledninger til at forholde sig til deres ansvar overfor grænselandet mellem arbejdsmarkedet og det social politiske område. Tilsvarende udgør en række internationale standarder anledninger til aktiv forholden sig til andre typer af ansvar. En vigtig kilde til definition af relevante indsatsområder, er standarder vedtaget i nationale og internationale. Der er tre erklæringer, som typisk tages i anvendelse internationalt:

- Menneskerettighedserklæringerne (Universal declaration of human rights)
- ILOs arbejdsrettigheder (The international labour organization/ Declaration of fundamental principles and rights at work)
- RIOkonferencens erklæringer (The Earth Summit declaration on sustainable development.)

Det er erklæringer, der er blevet til i politiske sammenhænge og hvis virkningsfelt er de nationale regeringers politikudformninger. Imidlertid er disse i et vist omfang fulgt op af erklæringer fra erhvervsorganisationer, eksempelvis the International Chamber of Commerce: ICC's Rules of Conduct on extortion and bribery in international business transactions; ICCs charter for sustainable development og ICCs Marketing and advertising codes .(OECDObserver, no 221/222 summer 2000: Partnership in the new economy, Forum 2000). I Danmark er regeringens udspil om "Det rummelige arbejdsmarked" samt etableringen af regionale netværk for Socialt Ansvar (under socialministeriets 5. kontor) som nævnt med til at påvirke virksomhederne til at forholde sig til integrationen af mennesker, der ikke er på arbejdsmarkedet henholdsvis at fastholde mennesker, med forringet arbejdsevne, på arbejdsmarkedet. Institutionen CopenhagenCentre sætter bredere fokus på det sociale ansvar, med begrebet SocialPartnership. Det omfatter såvel initiativer som er repræsenteret i "det rummelige arbejdsmarked" som bredere, sociale initiativer. Også erhvervsministeriets satsning på at udvikle standarder til brug i virksomhedernes videregnskab, medgår til at indkredses og definere de mulige og relevante temaer der kan sættes på virksomhedernes dagsorden.

¹⁶ Alternativt kunne det overvejes at anvende begrebet "virksomhedens samfundsrelationer", for at signalere, at virksomhedens relationer både har at gøre med de konkrete og identificerbare aktører (stakeholders, publics, myndigheder) og med de institutionelle forventninger til virksomhedens samfundsmæssige rolle.

¹⁷ For nærmere uddybning af de forskellige organisationsteoretiske grundpositioner, se f.eks. Scott (1995) og Hatch (1997). Teorihistorisk er udviklingen gået fra at betragte virksomheden som et rationelt

Relationsbegrebernes anvendelse

Relationernes betydning for virksomhedernes legitime handlingsgrundlag, kan betragtes på to principielt forskellige måder¹⁸. Den første betragtningsmåde er koncentreret om forandringer, i hvilke aktører der har adgang til at forholde sig til virksomhedernes handlinger. Den anden betragtningsmåde betragter legitimitet som en teoretisk-analytisk konstant - som noget, virksomheder både i industrisamfundets og i den aktuelle samfundsmæssighed handler på basis af. Det empiriske indhold i legitimitetskravene forandrer sig. Det uddybes nedenfor;

(a) Fra økonomi og legalitet, til legitimitet.

Den første måde er at iagttage forandringer i, hvilke af de tre relationer der empirisk betragtet er mest betydende. I dette perspektiv bliver de legitimitetsdannede relationer stadig mere vigtige og stadig stærkere forudsætninger for, at de økonomiske (og legale) relationer kan fungere succesfuldt. Det vil sige, at stakeholdere, medier og forskellige offentligheder får stadig større indflydelse på virksomhedernes handlingsgrundlag. Det betyder, at mens den økonomiske succes tidligere var det enerådende kriterium (udtrykt i fokuseringen på den økonomiske bundlinie) og forekom relativt uproblematisk, så bliver især de legitimitetsdannede relationer mere betydningsfulde. Det teoretiske fixpunkt er således forandringer i de samfundsmæssige relationer mellem virksomheden og dens omverden og det er især forandringer i omverdensbegrebet¹⁹, der begrunder den stærkere betydning af de legitimitetsdannede relationer.

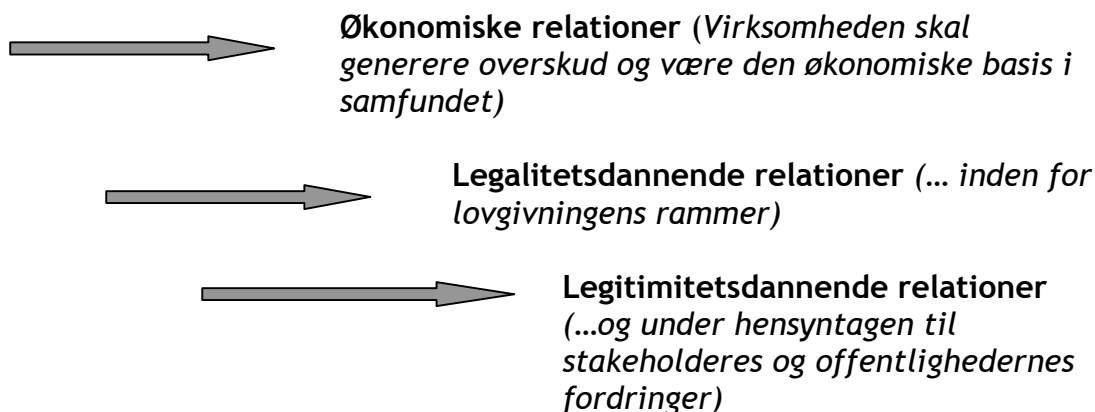
Der iagttages således over tid en bevægelse i, hvilke relationer der særligt er betydende for virksomhedernes beslutninger. I dette perspektiv er det som nævnt navnlig de legitimitetsdannede relationer der formidler og begrunder udviklingen af "The triple bottomline". Tankegangen kan illustreres i nedenstående figur, næste side:

økonomisk system, hvis vigtigste relationer var de økonomiske, til at betragte virksomheden som et åbent system, hvor alle ovennævnte typer af relationer medgår i dannelsen af virksomhedernes orienteringshorisont. Contingency theory, netværksteori og institutionel organisationsteori tegner bl.a. denne forståelsesramme.

¹⁸ Inger Jensen diskuterer samme problemstilling, med udgangspunkt i tre forskellige forestillinger om virksomhedernes samfundsmæssige ansvar, herunder hvilke betydning forandringerne i disse forestillinger har for forståelsen af relationerne mellem virksomhederne og offentligheden.

¹⁹ Forandringer i omverdensbegrebet knytter an til samfundsforståelser. Dette er også et teoretisk land præget af store teoretiske forskelle, men en vigtig diskussion handler om begrebet *offentlighed*. Se f.eks. Workingpaper no 3 i denne serie; Susanne Holmstrøm: The Reflective paradigm turning into ceremony? Three phases of public relations- strategic, normative and cognitive - in the institutionalisation of a new business paradigm, leading to three scenarios.

Figur 4 Forandringer i hvilke relationer der har indflydelse på virksomhedernes aktiviteter og beslutninger.



Tidsmæssig udvikling

Figuren fremhæver, at virksomheder er bundet op på at præstere økonomisk, effektiv ressourceallokering (markedsstyring). Det suppleres med de legalitetsdannende principper, der sikrer at den effektive ressourceallokering begrænses sådan at det foregår inden for rammerne af den statslige lovgivning (regelstyring). De legitimitetsdannende principper medgår til, at også ikke-økonomiske interesser skal tilgodeses, når virksomheden træffer beslutninger og gennemfører aktiviteter (institutionel styring).

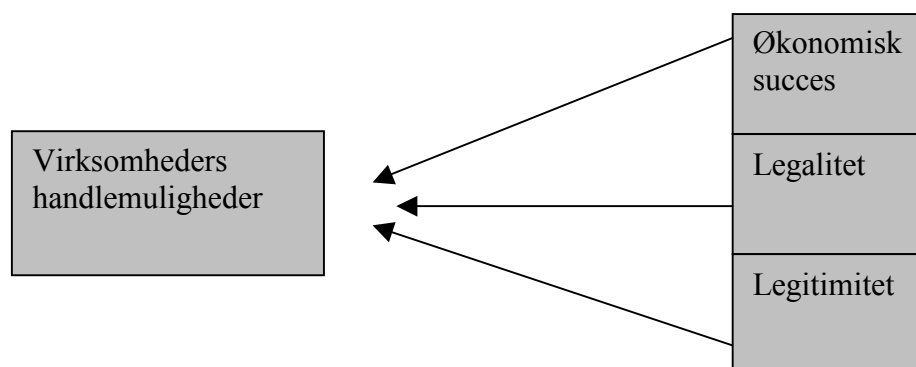
Markedsstyring, regelstyring og institutionel styring henviser til de samfundsmæssige processer, der på forskellige måder regulerer virksomhedernes handlingsmuligheder²⁰. Tidslinien angiver den historiske foranderlighed i hvilke typer af relationer / aktører, der øver indflydelse på virksomhedernes handlegrundlag.

(b) Ændringer i økonomi- legalitet- og legitimitetsbegreberne

Den anden måde at anvende relationsbegreberne på, er at betragte relationstyperne som analytiske konstante, men som empiriske variable. Det indebærer et analytisk udgangspunkt i, at virksomhederne "altid" skal oppebære økonomisk overskud, legalitet og legitimitet. Betingelserne for at opnå økonomisk succes, legalitet og legitimitet forandrer sig empirisk. Disse kriterier varierer over tid og det er denne variation, der har den teoretiske og analytiske interesse. Legitimitet er således ikke noget "nyt" virksomhedernes skal forholde sig til, men betingelserne for at opnå legitimitet forandres.

²⁰ "Institutionel styring" har at gøre med de formelle og uformelle institutioner, der udvikler sig samfundsmæssigt. Virksomhederne er socio-økonomisk *embedded* i de institutionelle arrangementer, og som sådan en aktiv del heraf. Mens markeds- og regelstyring fungerer som fremmedstyring af virksomhedens handlemuligheder, lægger begrebet institutionel styring op til, at virksomhedernes handlinger i højere grad selv-reguleres.

Figur 5 Økonomi, legalitet og legitimitet som analytiske konstante og empiriske variable



Handlemulighederne er analytisk betragtet under indflydelse af såvel hensyn til økonomisk succes, legalitet og legitimitet. Men de empiriske muligheder for at opnå økonomiske succes, legalitet og legitimitet er foranderlige. I den "gamle" samfundsmæssige kontekst, var det legalt og legitimt at virksomhederne forholdt sig til den økonomiske bundlinie. I den "nye" samfundsmæssige kontekst ændres dette til, at virksomhedernes også forholder sig til "the triple bottomline" for at sikre alle tre hensyn.

Begge perspektiver på betydningen af virksomhedernes relationer til omverdenen, er frugtbare og supplerer hinanden. Det første perspektiv leder fokus hen på, at der over tid foregår forandringer i, hvilke typer aktører, der påvirker virksomhedens interesser og handlemuligheder. Det defineres ofte som forandringer fra at den økonomiske ejerkreds (shareholders) var den vigtigste og eneste aktørgruppe, til at stakeholders og forskellige offentligheder ses som aktører, der har indflydelse på virksomhedernes legitimitet. Denne tilgang har særligt værdi i forhold til konkrete, empiriske analyser.

Det andet perspektiv leder fokus hen på, at den samfundsmæssige accept af virksomhedernes handlinger, altid er en forudsætning for virksomhedernes eksistens, men at acceptgrundlaget forandrer sig. Man kan derfor ikke sige at virksomhederne "før" ikke havde legitimitet. Men man kan sige, at betydningsindholdet af legitimitet er i forandring. Denne tilgang trækker på teori, der grundlæggende handler om, at virksomheders status (og dermed legitimitet) til enhver tid er forankret samfundsmæssigt. Det er denne samfundsmæssige orden, der anerkender eller ikke anerkender virksomhedernes dispositioner, der er interessant. Denne tilgang er værdifuld til udvikling af begreber for, hvordan regler, normer og forventninger virker retningsgivende for virksomhedernes legitimitet.

The triple bottomline, ansvarlighed og legitimitet.

Argumentation ovenfor har været, at virksomhederne stilles overfor nye typer af samfundsmæssige fordringer. Empirisk udmønter det sig i en række konkrete temaer, som virksomhederne i varierende omfang knytter an til. Det er på det empiriske niveau blevet sammenfattet til at kunne beskrives som udtryk for den eksplicitte fokusering på

de immaterielle værdier og ressourcer. I teoretisk forstand er det blevet diskuteret som forandringer i grænserne mellem på den ene side virksomhedernes økonomiske ansvar og på den anden side de politiske og markeds-mæssige ansvarsområder. Eller rettere, det er blevet diskuteret som forandringer i hvilke hensyn virksomhederne må inkludere i deres beslutnings- og aktivitetsgrundlag, for at opnå og vedligeholde deres samfundsmæssige legitimitet. Legitimitet blev i diskussionen om virksomhedens relationer til omverdenen, diskuteret som et præmis for at kunne agere i samfundet. Imidlertid er der empiriske foranderlighed i hvilke konkrete relationer der har betydningen og i det empiriske indhold i hvilke hensyn der skal tages for at bevare og vedligeholde legitimitet.

Vores udgangspunkt er derfor, at den empiriske tendens vi iagttager med virksomhedernes formuleringer af "nye temaer", i teoretisk forstand udtrykker forandringer i det legitime handlingsgrundlag. Disse forandringer udtrykker i videre forstand, at den adskillelse der traditionelt er sat mellem økonomisk og ikke-økonomisk handlinger problematiseres. Den empiriske problematisering er tydeliggjort for så vidt som "de nye temaer" netop peger på, at de områder, der er anset som traditionelt ikke-økonomiske områder medgår i virksomhedernes beslutnings- og handlingsgrundlag.

4. Den strategiske udfordring

Indledning

Ovenfor var diskussionen koncentreret om, at "The triple bottomline" har at gøre med samfundsmæssige fordringer om at virksomhederne påtager sig et bredere ansvar for såvel konsekvenserne af deres aktiviteter som for bredere, samfundsmæssige problemstillinger. Kriterierne for at virksomhedernes handlinger accepteres som legitime, forandres.

Det stiller en række udfordringer til virksomhederne. Hvordan kan virksomhederne agere for at opnå og vedligeholde legitimitet? Hvilke ledelses - og organiseringsmetoder er egnede til at sikre, at virksomheden i praksis lever op til legitimitetskravene? Det erhvervsøkonomiske felt er traditionelt præget af subdiscipliner, der har som formål at udvikle viden om, hvordan virksomhederne agerer /kan agere med henblik på forbedringer af den økonomiske bundlinie og med henblik på udviklingen af de materielle ressourcer. Nyere erhvervsøkonomiske diskussioner går imidlertid i retning af at udvikle viden om, hvordan virksomhederne kan arbejde med principper for hvordan udviklingen af de immaterielle ressourcer kan organiseres. Disse nyere erhvervsøkonomiske diskussioner tematiseres typiske inden for felterne: ledelsesprincipper, organiseringsmetoder og strategisk kommunikation. Nedenfor opsummeres de aktuelle diskussioner og tilgange inden for disse tre erhvervsøkonomiske områder;

Værdibaseret ledelsesformer (f.eks. Thyssen 1997; Meyer 1996) er eksempler på nyere teorier, der har til formål at sætte eksplicit fokus på formulering og udvikling af virksomhedens socio-kulturelle værdisæt. Der kan iagttages to metodiske tendenser: (1) den dialogorienterede tendens, der lægger vægt på at værdiformuleringen foregår konstant og i dialog mellem ledelse, medarbejdere og eksterne interessenter. (Meyer; Dialogos) (2) Formuleringer af virksomhedens "Mission" og "Vision", som statements, der

skal virke som politik-erklæringer for virksomhedens aktivitetsgrundlag (Corporate Business- tilgangen).

Lærings- og kulturteori (f.eks. Schein; Gheradi; Agyris1992) er eksempler på teori om nye organiseringsmetoder, der bryder med det traditionelle hierarkiske organiseringsprincip. Formålet med teorierne er, dels at drage organisatorisk nytte af de kollektive, socialt prægede kompetencer der er til stede i virksomheden, dels at organisere virksomheden på en måde, der aktivt understøtter udviklingen af disse kompetencer. Ansvarliggørelse, loyalitet, forpligtigelse og helhedsforståelse er tematiske nøgleord i disse teorier. Som ovenfor er det med henblik på udvikling af de immaterielle ressourcer i virksomheden.

Der henvises til **strategisk kommunikation** i betydningen ”kommunikation med interessenter”. Stakeholder teori og Issues management er sådanne eksempler. Formålet med teorierne er at udvikle metoder, gennem hvilke virksomheden dels kan opfange betydelige aktørers interessefremsættelser (stakeholdertigang), dels kan opfange mere generelle, diskursive temaer (Issuesmanagement) og endelig dels bidrager med metoder hvorpå virksomhederne kan reagere overfor sådanne omverdens-aktører.

Principielle handlingspræmisser

De forskellige organisationsteoretiske tilgange, som omtalt ovenfor, bidrager med specifikke perspektiver på, hvordan virksomheder kan og bør tilrettelægge deres beslutninger og aktiviteter.

Det er imidlertid væsentligt at diskutere de principielle aspekter af de handlingspræmisser, som de nye legitimitetsfordringer manifesterer. Vi mener der er to præmisser, som teoretisk betragtet bør tages i betragtning for at præcisere de strategiske udfordringer ”the triple bottomline” stiller. For det første, at såvel ledelse, organisering og strategi foregår med flertydighed som handlingsbetingelse. For det andet, at dette indebærer institutionalisering af nye handlingsformer. Det er i lyset heraf, at ledelse, organisering og strategi må perspektiveres.

Flertydighed som handlingsbetingelse

Det grundlæggende mål for virksomhedens aktiviteter er i den traditionelle virksomhedsforståelse begrebsat med bedst muligt resultat på den økonomiske bundlinie. Der har med andre ord været et klart mål for virksomhedens aktiviteter, og beslutningskriterier og beslutningsprocesser er derfor begrebsat til at være målorienteret²¹. Ledelsesudfordringen var at håndtere den effektive ressourceallokering, med henblik på at forbedre den økonomiske bundlinie. Imidlertid bliver spørgsmålet om ”virksomhedens grundlæggende mål” kompliceret af at der inddrages flere måltyper: de økonomiske, de sociale og de miljømæssige. Også beslutningskriterier og

²¹²¹ Det vigtigste teoretiske punkt i beslutningsteoretiske diskussioner, er netop måldannelsens karakter. Den rationelle idealmodel foreskriver måldannelsen som determineret af objektive økonomiske vurderingskriterier, mens den modificerede, rationelle model, *bounded rationality*, anser måldannelsen som influeret af sociale og konfliktende præferencer. Andre, ikke rationelle-beslutningsteorier problematiserer hele beslutningskæden (måldannelse, vurderingsproces, valgproces og implementering) og opstiller andre teorier om beslutningers forløb og rationalitet. Se f.eks. Weick (1995), Mintsberg (1994) og March (1995)

beslutningsprocesser kompliceres, fordi den entydige målorientering må udfoldes til at kunne håndtere flere problemstillinger.

Emneområderne i "De nye temaer" er præget af, at der ikke foreligger et accepteret og traditionaliseret grundlag for at konkretisere de nye temaers betydning. Dermed er virksomhedernes fortolkningsmuligheder af temaerne betydning des mere åben. Man kan sige, at velkendte tematikker og velkendte succeskriterier, gør mulighederne for at prioritere og for at træffe beslutninger *målorienteret* nemmere, end når tematikkerne og succeskriterierne er flertydige.

Det er således karakteristisk for arbejdet med det The Triple Bottomline, at de mål og problemstillinger, der skal håndteres, på en gang er retningsgivende og "open ended". Temaerne er retningsgivende for så vidt som de peger på nogle overordnede principper, der skal medgå til at organisere virksomhedens aktiviteter, hvad enten det er de internt, rettede aktiviteter (som videnudvikling) eller de eksternt rettede aktiviteter (som miljøbeskyttelse).

Det medfører, at prioriteringerne må baseres på mere open end'en metoder [Hatch 1997; Mintsberg 2000]. Vi definerer "de nye temaer" som "open ended", af to grunde. For det første, for så vidt som der typisk ikke er institutionaliseret en veletableret, social praksis for, hvordan de enkelte temaer skal fortolkes og håndteres. Etik, videnudvikling og social ansvarlighed er eksempler på temaer, der i høj grad er åben for menigstilskrivelse (Beck 1986; Lash 1998). De enkelte temaers indhold kan således ikke nemt typificeres og dermed genkendes som meningsfulde og velforståede problemsæt (Schutz 1970). For det andet er formålet, metoderne og beslutningskriterierne for hvordan de immaterielle ressourcer bør håndteres og balanceres i forhold til andre hensyn, præget af flertydighed. Det kan være præget af tilsyneladende målkonflikter (effektivitet versus socialt ansvar) og det kan være præget af usikkerhed om konsekvenserne af beslutninger. Der er generelt vanskeligt at opstille målkriterier og succeskriterier for udviklingen af immaterielle ressourcer og værdier, fordi kausaliteten mellem indsats og effekt er vanskelig at måle. Indsatsen for eksempelvis en ansvarlig miljøpolitik kan ikke nødvendigvis måles, ligesom indsatsen for udvikling af virksomhedens videnressourcer heller ikke nødvendigvis kan måles²².

Ledelsesudfordringen bliver at udvikle arbejdet med The triple bottomline, med håndteringen af flertydighed som iboende betingelse.

Institutionalisering af nye handlingsformer

Dannelsen af de nye temaer foregår samfundsmæssigt. Hvert enkelt tematisering bærer sin egen, diskursive fremskrivning og er præget af de interne definitionskampe, der medgår til at positionere det specifikke tema. Virksomhederne medgår, ligesom andre samfundsmæssige aktører, til at definere og præcisere de nye temaers emneområder og problemforståelser. En af måderne hvorpå de nye temaer bliver præciseret, er gennem

²² I forhold til at kommunikere virksomhedens indsatsområder, er problemstillingen vedrørende "målbarhed" særdeles påtrængende. Der er en række eksempler på målemetoder, som generelt kan opdeles efter i hvilken grad der stræbes efter kvantitative eller kvalitative måle- og rapporteringsmetoder.

virksomhedernes fortolkning og praktiske håndtering af temaerne. Det kan betragtes som institutionaliseringsprocesser²³, gennem hvilke problemstillinger bliver defineret og søgt løst.

Institutionalisering af ledelsesprincipper, der kan håndtere flertydighed

Imidlertid er det nyttigt at betragte to dimensioner, som er under institutionalisering. Den ene dimension er de konkrete temaers dannelse og videre skæbne. Altså hvorledes et konkret tema opstår, indholdsbestemmes og institutionaliseres konkret. Det henfører til det strengt empiriske niveau.

Den anden, om mere vidtrækkende, dimension er institutionaliseringen af den praksisform, der nødvendiggør konstant refleksion over problemfelter, der skal håndteres og udvikles. I dette perspektiv kan man ikke forestille sig, at alle temaer en gang er institutionaliseret i en tilendebragt form, der gør videre problematisering overflødig. Man kan tværtom forestille sig behov for at udvikle organisatoriske ledelsesformer, der kan håndtere den relative indefinitte karakter, de nye temaer er præget af²⁴. På det empirisk niveau er det sandsynligt, at stadig flere problemfelter vil blive problematiseret. Synspunktet er dermed, at ledelsesmæssige principper rykker fra

²³Begrebet *institutionalisering* henviser til, hvorledes særlige måder at forstå fænomener, leder til særlige måder at definere problemer, muligheder og løsninger. I forbindelse med "de nye temaer" kan disse ses som måder, hvorpå særlige samfundsmæssige problemer bliver defineret og måder hvorpå der udvikles løsninger på problemerne. Inden for disse definitioner af problemområder og løsningsmuligheder, defineres samtidig de handlingsmåder, der er legitime. Eksempelvis defineres "dyrevelfærd" som et problem, der har at gøre med måden at behandle dyr i landbruget. Løsningerne defineres bl. a. til at dyrene har større arealtilgang og medicinfrihed. Dermed defineres det som legitimt dyrehold, at opfylde disse krav. Derimod som illegitimt ikke at overholde disse krav. De processer, der institutionaliserer "den rigtige måde" at holde dyr på, kan ses i lyset af regulative, normative og kognitive processer (Scott 1995).

²⁴ Sådanne forandringer kalder på nye begreber, der kan beskrive, hvorledes samfundsmæssige aktørers handlinger foregår. Hvis de handlingsstrukturerende rationaliteter er i opbrud, må der opbygges nye rationaliteter, der kan styre og lede de handlinger, som samfundsmæssige aktører kan foretage. Og det er en af pointerne i diskussionerne oven for, nemlig at der ikke kan henvises til "gamle" normer, værdier og funktioner når der træffes implicite eller eksplicite handlingsvalg. Inden for samfundsvidenskaberne udtrykker det sig i teoridannelser som institutionel teori, diskurstheori og Bourdieus sociologi. Den abstrakte interesse i disse teoridannelser, er spørgsmål om hvordan sociale meningssystemer dannes og virker styrende for handlinger. Meningsystemer refererer til de gyldighedskriterier/ argumenter, der dannes til at afgøre problemer og fænomeners mening. Synonyme begreber for meningssystemer er f.eks. kulturen og tavse viden. (Der trækkes på Berger & Luckman, Schutz, Blumer) Fokuseringen på meningssystemer står i kontrast til at fokusere på politiske, sociale og økonomiske strukturer, som strukturerende faktorer for det samfundsmæssige liv. Meningsystemer har at gøre med normative-kognitive strukturer og ikke mindst med dannelsen og vedligeholdelsen heraf. Teoretiske begreber som: Social capital, trust, uncertainty & ambiguity (jf. temabegreber for forskningsgruppen Institutioner, aktører og institutionalisering v/ Inst. F. samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi /RUC) signalerer interessen og den analytiske horisont. Disse teorier er ofte ikke eksplicit orienteret omkring den samfundsmæssige / empiriske kontekst (knytter ikke tydeligt an til et samfundsbegreb), men bliver (alligevel) ofte argumenteret med, at de traditionelle, teoretiske perspektiver er mangelfulde til at beskrive og begribe de samtidige, samfundsmæssige praksisformer (Powell & DiMaggio 1997). De nye handlingsbetingelser er karakteriseret ved omfattende usikkerhed og flertydighed. Usikkerheden knytter sig til den øgede samfundsmæssige kompleksitet og til dannelsen af nye problem- og mulighedsområder. Flertydighed knytter sig til at samveje hensyn, der står i et umiddelbart konfliktende eller antagonistisk forhold til hinanden. Dannelsen af tillid og troværdighed bliver vigtige handlingsmål, for så vidt som det er forudsætninger for at reducere usikkerhed og til at håndtere flertydighed.

at være båret af entydige økonomiske prioriteringer, til principper der er båret af at håndtere flertydighed og flere samtidige mål.

Diskussionen vedrørende "den strategiske udfordring" kan sammenfattes til behov for at udvikle teoretisk viden til at beskrive ledelse under flertydighed og udvikling af organisatoriske praksisser til at håndtere flertydighed. De ovenfor beskrevne bidrag vedrørende ledelsesprincipper, organiseringsmetoder og strategisk kommunikation inddrager i et vist omfang evnen til at håndtere flertydighed i betragtning, men vi finder imidlertid, at disse præmisser i højere grad bør diskuteres og præciseres.

På det virksomhedsmæssige niveau finder vi behov for at fokusere på de kompetencer, der er nødvendige at udvikle for at kunne håndtere usikkerhed og flertydighed. Afslutningsvis præsenteres kort to tilgange hertil, som vi finder egnet til at spore projektets videre orienteringshorisont. Det er dels Gibbson (1994) begreber for videnudvikling, dels Tomers (1999) begreber for ledelse.

Organisatoriske kompetencer

Gibbons bidrag til forskning i hvordan videnudvikling foregår kan være en god basis for at diskutere forudsætningerne for organisatorisk håndtering af flertydighed. Gibbson skelner mellem to tilgange til udvikling af viden; modus I og modus II metoder. Modus I metoder henviser til metoder, hvor viden udvikles (af videnskaberne, eksperter, konsulenter eller ledelse) i én kontekst og anvendes af andre i en anden kontekst. Det refererer til en adskillelse mellem teoretisk og praktisk viden og til adskillelse mellem aktører der udvikler viden og andre aktører der anvender viden²⁵. I forhold til studier af virksomhederne, kan billedet bruges i forhold til den traditionelle adskillelse mellem ledelsens udvikling af strategier på den ene side og medarbejdernes udførsel af planerne, gennem hvilke strategierne skal implementeres, på den anden side.

I modsætning her til henviser Modus II metoder til at viden udvikles og anvendes i samme kontekst. Det betyder, at det er de samme aktører der udvikler og anvender viden. Modus II metoder implicerer således en veludviklet kompetence til at undersøge hvilken viden der er konstruktiv og hvorledes den i praksis skal anvendes. Ifølge Gibbson er der en klar tendens til, at modus II- metoden bliver mere og mere udbredt og mere og mere nødvendig

Vi finder, at princippet i modus II metoderne leverer en god forståelse for de udfordringer arbejdet med at udvikle organisatoriske praksisformer for at håndtere flertydighed, stiller.

Ledelsesmæssige kompetencer

Tager man udgangspunkt i Gibbons Modus II - tilgang, har det en række organisatoriske konsekvenser. Ikke mindst ledesspørgsmålet bliver essentielt, fordi ledelse da ikke

²⁵ Denne pointe er også begrundelsen for at vi som metodisk princip har valgt at gennemføre samarbejdet med virksomheder, som gensidige videnudviklings forløb. Det metodiske princip går kort fortalt på at forskergruppen og virksomheden i samarbejde udpeger de mest relevante arbejdstemaer og bidrager med perspektiver herpå fra hhv. teoretiske og praktiske vinkler. Dette metodiske princip afviger fra den forskningsmetode (herunder kvalitative forskningsteknikker), der så at sige "henter viden ud af" informanter, med henblik på teoretisk bearbejdning heraf.

længere handler om at instruere medarbejdere i, hvorledes viden (i bredeste forstand) skal anvendes. Ledelse bliver i højre grad et spørgsmål om at opbygge organisatorisk kapacitet til at praktisere modus II metoder. I tråd hermed tematiserer ledelsesteori generelt principper for "ny ledelse". Eksempelvis diskuterer Tomer (1999) ledelse som henholdsvis *Management* og *Leadership*, hvor management refererer til de mere administrative og procedurale aspekter af ledelse, og leadership refererer mere til de social- og værdimæssige aspekter af ledelse. Management passer godt sammen med sikre præferencer og entydighed, mens leadership omvendt er nødvendig når handlingsbetingelserne er mere usikre og flertydige. Management handler med andre ord om at gennemføre allerede udviklet viden (i skikkelse af strategier, beslutninger), mens leadership handler om at skabe rammer for udvikling af viden. Denne tilgang til ledelse finder vi egnet som et godt orienteringsgrundlag for arbejdet med forskningsprojektets problemstillinger.

5. Afsluttende diskussion

Afslutningsvist skal ovenstående indkredsning og tematisering af fænomenet "nye temaer på virksomhedernes dagsorden" diskuteres i forhold til de kerneproblemstillinger, der planlægges undersøgt i forskningsprojektet Værdier i Virksomheder.

Virksomhedernes samfundsmæssige ansvarlighed - hvem bærer ansvaret?

Virksomhedernes arbejde med at inddrage de nye temaer i deres aktiviteter og beslutninger, udtrykker, at der rejses spørgsmål til legitimiteten af deres handlinger. Det centrale legitimitetsspørgsmål er, hvilke hensyn der bør inkluderes i givne beslutninger? Vi har i diskussionen heraf peget på, at det ikke er egentlig nyt, at virksomhedernes handlinger skal være legitime. Det nye i den forbindelse er den pågående eksplicitering og revurdering af, *hvilke* specifikke hensyn der bør tages: Etikken, miljøet og det sociale ansvar er for tiden de empiriske svar herpå. Dernæst er det en eksplicitering og revurdering af, *hvem* der bør holdes ansvarlig for etiske, miljømæssige og sociale konsekvenser. Markedet? Virksomhederne? Borgerne? Forbrugerne? Det politiske felt? Ansvarlighedens substans er til diskussion og aktørgruppers ansvar er til diskussion. I bredere forstand er det virksomhedernes samfundsmæssige legitimitet - og dermed deres samfundsmæssige rolle - der er til diskussion. Teoretisk har vi indkredset dette til at omhandle iagttagelser af forandringer i det økonomiske rationales sociologi.

Realisering af virksomhedernes ansvar

I forhold til virksomhedsniveauet, er der stort behov for at udvikle sensitive beslutningsmetoder og beslutningsfora, der er i stand til at afgøre - konkret og principielt - hvilke kriterier der bør gælde for aktivitetsområderne. I mange virksomheder anvendes der beslutnings strategiske værktøjer, der bl.a. udmønter sig i formuleringer af "virksomhedens mission" og "virksomhedens vision". Disse missioner og visioner indeholder kvalitative beskrivelser af virksomhedens formål med aktiviteterne og det synes karakteristisk i nogle empiriske eksempler, at de økonomiske målsætninger heri formuleres som nødvendige *midler* til at opnå de egentlig *mål*²⁶. I andre empiriske

²⁶ Eksempelvis formulerer virksomheden Coloplast, at de producerer stomiposer med henblik på at skabe livskvalitet for syge mennesker.

eksempler formuleres virksomhedens "mission" og "vision" som en samtidighed af økonomiske og socialt prægede mål. Det er ikke det samme som at disse formålsbeskrivelser forfølges stringent i praksis. Der opstår hurtigt dilemmaer mellem det, der i klassisk forstand forstås som økonomisk rationalitet og efterlevelsen af de kvalitative målsætninger. I forskningsprojektet Værdier i Virksomheder, bliver de organisatoriske dilemmaer i håndteringen af det samfundsmæssige ansvar, et væsentligt analytisk fixpunkt.

Sociologiske organiseringsprincipper

I forhold til virksomhedernes re-organisering af de organisationsinterne processer, peger vi på, at der foregår en forandring fra at anvende de tayloristiske organiseringsprincipper til at anvende sociologisk prægede organiserings principper. De empiriske temaer; læring, teamorganisering, videnudvikling og værdibaseret ledelsesformer illustrerer dette. Virksomhedernes behov for denne sociologisering af organiseringsformerne, peger på, at vækstgrundlaget er knyttet til de menneskelige ressourcer snarere end til de teknisk-materielle ressourcer. Det kræver helt andre ledelses- og organiseringsformer at udvikle menneskelige ressourcer, end at udvikle teknisk-materielle ressourcer.

Behov for værdibaseret organisering

Imidlertid er det især i forhold til hvordan *ledelsesformer* kan værdibaseres, at der foregår teoretisk og empirisk udvikling. Værdibaseret ledelse kredser om lederens rolle, herunder om hvorledes ledelsen kan etablere dialogfora, hvori der gennemføres fælles værdiformuleringer. Skismaet for mange virksomheder er imidlertid, hvorledes værdierne bliver virksomme i praksis, det vi sige bliver konkrete afspejlet i virksomhedens organiserende elementer. Også her kan der være grunde til at fokusere analytisk på *dilemmaer* mellem på den ene side de abstrakte og eksplicit formulerede værdier og på den anden side de konkrete og måske tavst virkende værdier på den anden side. Det organisatoriske behov synes at gå i retning af, at udvikle metoder og begreber i retning af at *værdibaseret organisering*. Udgangspunktet herfor er værdiformuleringer direkte knyttet til konkrete aktivitetsområder og til konkrete problemstillinger, eksempelvis relationen mellem ledelse og medarbejdere. I VIV projektet vil et væsentligt arbejdsområde være at undersøge potentialer og problemer forbundet med det konkrete værdiarbejde på virksomheder. I den forbindelse vi fokus på værdibaseret organisering være central.

Referencer

- Argyris, C. (1992). On Organizational Learning. Massachusetts, Blackwell.
- Carrol, Archie (1996) Business and society - Ethics and stakeholder management. South-western College publishing, Cincinnati, Ohio, 3. eds.
- Argandoña (1998): The stakeholder theory and the common good . Journal of business ethics, vol. 17.
- Bansal & Roth (2000): Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of Management Journal, 2000, vol. 43 no 4.
- Bauman (1999) Globalisering : de menneskelige konsekvenser Kbh. Hans Reitzel.
- Beck, U. (1986). Risikosamfundet. H. Reitzels forlag, (1997).
- Berger, T.& Luckman, P. (1966). Den samfundsskabte virkelighed. Lindhardt & Ringhof (1992).
- Blumer, H. (1986). The Methodological Position of Symbolic Interactionism. In: Symbolic Interactionism, kap. 1.
- Boelsgaard (1998): Etik i erhvervslivet. Jyllandspostens Erhvervsbøger.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Hampshire, Gower.
- Burlingame & Young (1996) Corporate Philanthropy at the crossroad. Indiana University Press.
- Cannon (1994): Corporate Responsibility, Pitman Publishing.
- Carl Bro Gruppen Årsregnskab 1997/1998
- Carson (1993) Friedmans theory of corporate social responsibility in Business and professional ethics journal, vol 12, spring 1993.
- Cutlip & Koppé (1985) Effective public relations. Prentice hall, 1985
- Cyert & Williams (1993). Organizations, decision making and strategy. In Strategic Management Journal, special issue, vol. 14.
- Dale, Neef (1997) The knowing economy. An introduction, Boston.
- Det nationale netværk af virksomhedsledere (1998): Virksomhedernes social medansvar. Notat fra høring den 16. 9 1998

DI (2000): Industrien i den ny økonomi.

DiMaggio & Powell (1997) The new institutionalism in organizational analysis. The university of Chicago Press. Chicago and London.

Elkington (1997): Canibals with forks / the triple bottomline of 21st century business. Capstone, Oxford.

Erhvervsfremmestyrelsen(1999)j. Udvikling af videnregnskaber. Erfaringer fra 19 virksomheder

Erhvervsfremmestyrelsen (1999) Udvikling af videnregnskaber. Erfaringer fra 19 virksomheder.

Ernest & Young, Kunde & Co og Huset Mandag Morgen(1997) : Stakeholder regnskabet. Nov. 1997

Friedman (1970) The social responsibility of business is to increase its profit. New New York times magazine, sep. 1970.

Gherardi, S. (1995). When Will He Say: AToday the Plates are Soft? The Management of Ambiguity and Situated Decision-Making. Studies in Cultures, Organizations and Societies, vol. 1, pp. 9-27.

Gheradi, S (1998) Learning as problem driven or in the face of mystery. Organizatin Studies, vol 20, no 1.

Michael Gibbons et. al. Sage 1994(1. edition) The new production of knowledge - the dynamics of science and research in contemporary societies. Sage.

Gibson: Revurdering af erhvervslivet i "Revurdering af fremtiden (eds) Alvin og Heidi Toffler

Giddens, A. (1990). Modernitetens konsekvenser. København, Hans Reitzels forlag 1994.

Glasl, F (1997) Udviklingsledelse; Fra pionervirksomhed til netværksvirksomhed.

Hassard (1993). Sociology and organization theory. Cambridge.

Hatch, M. J. (1997). Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford Press.

Granovetter, Economic action and social structure. The problem of embeddedness. American Journal of Sociology 91, 481-510.

Grunig & Hunt: Managing Public Relations. Holt Rinehart, 1994.

Grunig (eds): Excellence in public Relations and communications Management.

Lewrence Erlbaum Associates, 1992.

Hastings: The new organization - growing the culture of organizational networking;

Hassard (1993). Sociology and organization theory. Cambridge.

Hatch, M. J. (1997). Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford Press.

Jan Mouritsen /for Erhvervsudviklingsrådet: Videnregnskaber - rapportering og styring af viden. 1997

Jan Mouritsen m.fl: Videnregnskaber struktur og indhold. Indsendt til Regnskab og Revision, 1999.

Jensen & Antonsen (1992) Forms of legitimacy essential to public relation.

Kherstin-Andersson (1996) Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields, pp. 69-92. In Czarniawska & Sevón: Translating Organizational Change, New York.

Kulkarni (2000) Environmental Ethics and Informations Asymmetry among Organizational Stakeholders. Journal of Business Ethics, vol 27, no 3, Okt. 2000.

Lash, Bronislaw & Wynne, B. (Eds): Risk, Environment and modernity - Towards a new Ecology. Sage.

Mac, Anita (1999) Virksomhedernes miljøarbejde - når miljøproblemerne fortolkes og håndteres i praksis. Samfundslitteratur.

MacCrimmon (1993). Does Firms strategy exist? Strategy and organizational evolution. Strategic Management Journal, special issue, vol. 14.

March, J. G. (1995). Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed. Samfundslitteratur.

Meyer, T (1996) Dialogos. HHS 1996.

Mintzberg, H & Ahlstrand, B, Lampel, J (1998): Strategy Safari - a guide tour through the wilds of strategic management. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning.

Mouritsen, Larsen & Bukh (1999). Constructing Intellectual Capital Statements. Draft version.

Mouritsen, Larsen & Bukh (1999). Videnregnskabers struktur og indhold. Draft version.

- Mouritsen, Larsen & Bukh (1999). Intellectual Capital in the making> Narrating, Visualising and Digitising the Capable Firm. Draft version.
- Nonaka (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* vol. 5, no 1. Feb. 1994.
- Nørgaard, A. S. (1996). Rediscovering reasonable rationality in institutional analysis. *European Journal of Political Research*, vol. 29, pp. 31-57.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 145-179.
- OECD Observer (2000) OECD 2000 Partnerships in the new economy, Forum 2000. No 221, Summer 2000.
- Olsen, Leon (1998) Regnskaber i vidensalderen, Børsens forlag.
- Poulsen, Per (1998). Regnskaber over viden og kunnen. *Ledelse I dag*, nr. 31, 1998.
- Pruzan (1998) From control to value based management and accountability. *Journal of Business Ethics* 1998.
- Qvortrup, Lars: Det hyeperkomplekse samfund - 14 fortællinger om informationssamfundet. Gyldendal 2000.
- Reidenbach and Robin Ethics and Profit. Prentice Hall, New Jersey, 1989.
- Schutz, A. (1970). On Phenomenology and Social Relations. (Ed.) H.R. Wagner. Chicago Press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage.
- Scott, W. R. & Christensen, S (Eds.) (1995). *The institutional construction of organizations*. Sage.
- Senge, P (1990). *The Fifth discipline*. New York. Doubleday
- Shell International Annual Report 1999
- Socialministeriet (1999) Det angår os alle. Om virksomhedernes sociale medansvar. Socialministeriet 1999.
- Socialministeriet (1997) Socialt engagement på offentlige arbejdspladser - en interviewundersøgelse. Socialministeriet November 1997.
- Stacey, R (3. eds) (2000) *Strategic Management and organizational dynamics*. Prentice Hall)
- Stehr, Nico: *Knowledge societies*. Sage London , 1994

Sustainability Advisory Services (1999) Creating the Competetive, Ethical and sustainable enterprices.

Thyssen (1997) Værdiledelse - om organisationer og etik. Nordisk Forlag. København.)

Thyssen(1998) Værdiledelse - om organisationer og etik. Gyldendal.

Toffler (1991) Magtskift - viden, velstand og vold på tærsklen til det 21. århundrede.
Helkenfeldt 1991. /Den 3. bølge.

Tomer:The human firm - a socio-economic analysis of its behavior and potential in a new economic age. Routledge, London 1999.

Udsen, Sanne: Etik og investeringspolitik. To uforenelige størrelser? Samfundsøkonomen nr 4 - 1999.

Valsdquez (1998) Business Ethics. New Jersey

Van Hauen m.fl: Værdier på jobbet. Industriens forlag 1997.

Van Hauen: Tør du kysse frøen - fra værdier til resultater. Peter Asschenfeldts nye forlag, 1999

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage.

Westphalen, S. (1999) Videnregnskaber - formål og omfang? Samfundsøkonomen 8 - 1999.

Winner, Poul (1993) Effective PR Management - a guide to corporate survival. London: Kogan
Page

